



**Gracinda Fernanda  
Gonçalves Correia**

**CRIAÇÃO DO BALCÃO DA JUSTIÇA NA COMARCA  
DE VILA NOVA DE GAIA**



**Gracinda Fernanda  
Gonçalves Correia**

**CRIAÇÃO DO BALCÃO DA JUSTIÇA NA COMARCA  
DE VILA NOVA DE GAIA**

Trabalho apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica da Professora Maria Luís Pinto, Professora associada da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à memória do meu pai, falecido em 30 de Março de 2009.

## **O júri**

Presidente

Professor Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Vogais

Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto  
Professora Associada da Universidade de Aveiro

## **palavras-chave**

Tribunais, a justiça ao serviço do cidadão, a Nova Gestão Pública, balcão, “one-stop-shopping”

## **resumo**

Com este trabalho procurou-se descrever a “esfera administrativa” que circunda os tribunais judiciais portugueses, nomeadamente a sua hierarquia, as leis pelas quais se rege e os modelos de administração que emprega. Foram também abordados os modelos de gestão predominantes nas organizações públicas nas últimas décadas e, em particular, nos tribunais. O seu foco foi a concepção de um projecto de criação de um balcão da justiça na Comarca de Vila nova de Gaia, na óptica “one-stop-shopping”, que visasse satisfazer o cidadão, na sua faceta de utente da justiça, com um grau mais elevado de qualidade, eficácia e eficiência.

Iniciou-se pela descrição do Ministério da Justiça, DGAJ e tribunais. Abordou-se o novo mapa judiciário, isto porque entendeu-se não ser pertinente abordar o que o antecede, visto que o projecto de balcão aqui em apreço, embora tenha sido concebido para a ainda vigente Comarca de Vila Nova de Gaia, está vocacionado para ser adaptado às novas comarcas, portanto, as constantes do novo mapa judiciário, sendo que também contribuiu para tal entendimento o facto de já se encontrarem em funcionamento algumas das novas comarcas, em regime piloto.

Procurou-se abordar o Estatuto dos Funcionários de Justiça vigente e, em linhas gerais, alguns organismos públicos que interagem com os tribunais.

Entendeu-se ser oportuno descrever a Nova Gestão Pública visto descenderem dela os novos modelos de administração e gestão dos tribunais, sendo que também estes foram aqui descritos.

Analisaram-se dois exemplos de administração da justiça; em Espanha e na Holanda, pois entendeu-se serem dignos de referência pelo facto de serem, aparentemente, inovadores, eficazes e eficientes.

Após o citado enquadramento, entendeu-se já se encontrarem reunidos os pressupostos mínimos para uma melhor compreensão da estrutura do projecto de criação do balcão em causa e das suas condições.

A Cidade/Comarca de Vila Nova de Gaia foi minimamente enquadrada.

Efectuaram-se questionários aos chefes das(os) Secções/Juízos/Varas dos tribunais sedeados na referida Comarca.

**keywords**

Courts, justice at the service of citizens, New Public Management, one-stop, one-stop-shopping.

**abstract**

This study endeavoured to describe the “administrative level” that surrounds the Portuguese courts, including their command, the laws that regulate and management models employed. We also discussed the management models prevalent in public organizations in recent decades and, in particular, in the courts. Its focus was to conceive a project to create a one-stop justice in the District of Vila Nova de Gaia, a view one-stop-shopping, conceived to satisfy the public in its face to users of justice, with a higher degree of quality, effectiveness and efficiency.

He began by describing the Ministry of Justice, GDAJ and courts. It approaches the new map judiciary, that because it was considered not appropriate to address the above, because the project over the one-stop here at issue, although it was still designed for the current Country Vila Nova de Gaia, has to be adapted to new districts on pilot scheme.

We approached the staff of justice in force and, in general, some public bodies that interact with the New Public Management because it descended from the new models of administration and management of courts, and these were also described herein.

We studied two examples of the administration of justice; in Spain and the Netherlands, because it was considered to be worthy of reference because they are, apparently, innovative, effective and efficient.

After that Framework, it was felt they were already meeting the minimum conditions for a better understanding of the structure of the plan to build the one-stop in question and its conditions.

The City/Country Vila Nova de Gaia was minimally framed.

Were carried out questionnaires to the heads of the Offices of courts based in that Region.

## ÍNDICE

<b>SIGLÁRIO.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I – OS TRIBUNAIS NA SENDA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>11</b>
1. Definição e enquadramento de Ministério da Justiça, Direcção-Geral da Administração da Justiça e de Tribunais.....	13
1.1. Um novo mapa judiciário .....	18
1.2. Estatuto dos Funcionários de Justiça.....	19
1.3. Interdisciplinaridade entre tribunais e outros organismos.....	21
2. A Nova Gestão Pública – New Public Management .....	26
2.1. Os modelos de gestão predominantes nas organizações públicas nas últimas décadas.....	28
2.2. Os modelos de gestão dos tribunais.....	30
2.2.1. A administração e gestão dos tribunais.....	32
2.2.1.1.A administração da justiça na Holanda.....	35
2.2.1.2.A administração da justiça em Espanha.....	40
2.2.1.3.Análise sumária da administração da justiça em Portugal comparativamente com Espanha e Holanda.....	44
3. Pertinência da escolha do projecto.....	45
<b>CAPÍTULO II – CRIAÇÃO DO BALCÃO DA JUSTIÇA NA COMARCA DE VILA NOVA DE GAIA</b>	
1. Introdução.....	47
2. Descrição dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia.....	48
3. Questionário efectuado aos chefes das Secções/Juízos/Varas dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia e respectiva análise.....	50
4. Experiências em outros tribunais.....	63
5. Estatística processual dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia .....	64
6. A estrutura física e de funcionamento do balcão.....	67
7. As competências do balcão.....	68
8. Recrutamento e formação dos funcionários do balcão .....	70
9. Consequências estimadas resultantes da existência do balcão.....	72

10. Controlo e gestão do balcão.....	72
11. Os restantes tribunais distribuídos por comarcas externas.....	73
12. Conclusão.....	74
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>



## **SIGLÁRIO**

CA – Comunidades Autónomas

CEJ – Centro de Estudos Judiciários

DGAJ – Direcção-Geral da Administração da Justiça

DGPJ – Direcção-Geral da Política da Justiça

EFQM – European Foundation for Quality Management

IGFJ – Instituto de Gestão Financeira e Infra-Estruturas da Justiça

INA – Instituto Nacional da Administração

ITIJ – Instituto de Tecnologias de Informatização dos Tribunais

LOMJ – Lei Orgânica do Ministério da Justiça

LOPJ – Lei Orgânica da Polícia Judiciária

LOTJ – Lei Orgânica dos Tribunais Judiciais

MJ – Ministério da Justiça

NUT – Nomenclatura das Unidades Territoriais

OE – Orçamento de Estado

OPJ – Observatório Permanente da Justiça

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

SCP – Serviços Comuns Processuais

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TQM – Total Quality Management

UA – Unidade Administrativa

UPAD – Unidade Processual de Apoio Directo

## INTRODUÇÃO

*“Como é sabido, a gestão da qualidade concentra-se no cliente. As pessoas voltam à loja ou ao restaurante que as satisfazem plenamente. Aliás, como diz John Franco, “um cliente insatisfeito não luta, muda.” Porém, na Administração Pública, o cidadão é fatalmente cliente e não podem os serviços públicos tirar partido na negativa dessa fatalidade, apostando que, faça-se ou não com qualidade, o cidadão é sempre cliente, sem liberdade de escolha.”*

Graça Pombeiro

Há já mais de uma década que trabalho nos tribunais judiciais portugueses como oficial de justiça. Comecei por exercer funções em tribunais de pequenas Comarcas onde existiam, em média, dois Juízos de competência genérica. Mais tarde, exerci funções em tribunais de grandes Comarcas, como Vila Nova de Gaia, sendo que aqui exerci funções em Tribunais de competência específica e, actualmente, nos Serviços do Ministério Público.

Já na recta final do século passado, os oficiais de justiça trabalhavam de forma tradicional comparativamente com as práticas do sector privado; os processos eram cosidos com agulhas e fios, as máquinas de escrever predominavam nos tribunais, os registos dos actos processuais e administrativos daqueles eram efectuados de forma manual e, já nessa ocasião, os tribunais judiciais portugueses eram adjectivados, pelo cidadão comum, como morosos, ineficientes e, conseqüentemente, ineficazes na medida em que a justiça quando não é atempada torna-se insuficiente quanto aos princípios que defende, ou seja, a segurança e a justiça.

Com a “doutrina pública” de colocar as novas tecnologias ao serviço do cidadão, também a justiça, aos poucos e poucos, granjeou esta preciosa ferramenta como um meio ao seu dispor. Já em finais da década de noventa do século transacto os registos criminais passaram a ser emitidos de imediato nos tribunais judiciais portugueses, via intranet, sempre que o indivíduo não fosse cadastrado. Tal prática foi, assim se pode justamente dizer, uma pequena revolução na aceleração processual e para o cidadão comum não

interveniente em processos judiciais, visto ser usual necessitarem do certificado do seu registo criminal para diversos fins, nomeadamente para admissão num emprego.

Em inícios deste Século, mais propriamente no início de Janeiro de 2002, dá-se a grande reforma dos actos processuais com a introdução, na generalidade dos tribunais judiciais portugueses, do *Programa Habilus*, sendo que todos os actos praticados nos processos passaram a ser efectuados neste, ficando registados informaticamente e de forma inequívoca, com a vantagem de cada número de processo passar a ser único, independentemente de onde tenha tido origem, de onde trâmite e de onde seja finalizado. Tal numeração de processos passou a ser obrigatória nos processos que tivessem origem a partir do início do ano de 2003 nos tribunais judiciais portugueses, passou a ser composto por um número sequencial, separado por (/) e seguido pelo ano, após um ponto e um dígito de controlo que vai de 0 a 9 e que é seguido por cinco letras que são identificativas da entidade onde o processo teve origem; por exemplo: 1/08.0TBVNG, o que significa que foi o primeiro processo a ser registado no Tribunal Judicial de Vila Nova de Gaia, no ano de 2008. O número de origem do processo acompanha-o, bem como o seu histórico informático, desde o início até ao seu final, ou seja, muito para além de ser declarado findo, mais propriamente, estando mesmo finalizado no arquivo.

Hoje já estamos na era do *programa Citius*, que é um complemento do programa Habilus, o qual se destina, essencialmente, aos actos praticados por magistrados e, complementarmente, por advogados e solicitadores.

Tudo isto veio dar um contributo, ainda não mensurável, na atenuação da morosidade da justiça, bem como procura evitar a redundância dos actos praticados e, assim, contribuir para a celeridade processual. Todas estas ferramentas colocadas ao dispor dos tribunais têm-se revelado eficazes e eficientes, quer para os funcionários e magistrados, quer para os intervenientes processuais.

Apesar de tudo o exposto, ainda existem pontos bastante críticos que conotam os tribunais judiciais portugueses por práticas nocivas, tais como: pela sua ineficiência, redundância de serviços, morosidade, ineficácia, opacidade e prática de actos de difícil compreensão para o cidadão comum. Daí que o cidadão, perante o referido, tenha de recorrer, não poucas vezes e mediante pagamento, a advogados e solicitadores para que estes sejam intermediários na satisfação das suas necessidades no que concerne a assuntos que sejam do foro judicial, se bem que estas classes profissionais têm o seu campo de

acção devidamente legislado, não sendo porém o de colmatar, mediante pagamento directo pelo cidadão, os serviços que o Estado deve fornecer gratuitamente, ou seja, mediante pagamento indirecto (através de impostos) pelo cidadão.

Estudos efectuados pelo Observatório Permanente da Justiça (OPJ) acerca da morosidade nos tribunais concluíram que se deve, em grande parte, à lei, no entanto e entre outros factores, também resta uma quota parte que é atribuída aos funcionários de justiça, à gestão destes e dos meios físicos e materiais. Salienta também a falta de formação adequada do pessoal oficial de justiça e a dispersão dos actos a praticar nos processos.

Com base nos dois últimos parágrafos, este trabalho procura dar um contributo para colmatar parte da adjectivação mencionada através da criação do balcão da justiça na Comarca de Vila Nova de Gaia, tendo sido escolhida esta Comarca por ser uma das maiores do país o que facilita a aplicação deste tipo de balcões. No entanto, tal projecto é extensível a outras Comarcas, embora tenha aqui o seu foco de estudo.

## **METODOLOGIA**

Partindo da percepção empírica, facilitada pelo facto de trabalhar no Palácio da Justiça de Vila Nova de Gaia e por exercer funções de oficial de justiça há já mais de uma década, fui tomando consciência da morosidade da justiça, do facto dos cidadãos, na sua faceta de utentes da justiça, nem sempre usufruírem de um serviço de qualidade.

Com o emergir das novas tecnologias da informação, com ênfase na Internet, orientações do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), alterações às leis orgânicas do Ministério da Justiça (MJ) e da Direcção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ), criação do novo mapa judiciário, a mudança, na Administração Pública em geral, do modelo da administração burocrática para a administração gestonária ou da qualidade total, a par do fim do segredo de justiça, estavam criados os alicerces suficientes para fornecer ao utente da justiça um serviço muito próximo da qualidade total.

Regendo este trabalho pela doutrina de que o cidadão tem o direito de exigir da Administração Pública o seu melhor, ou seja, a prestação de serviços de qualidade de forma eficaz e eficiente.

O PRACE propôs fazer o diagnóstico e a reforma estrutural da administração Pública Central. No referido ponto (VIII), prevê a criação de balcões únicos, numa lógica de “one-stop-shopping”, sendo, essencialmente, com base nesta óptica que se desenvolverá a criação do balcão da justiça na comarca de Vila Nova de Gaia.

Procura-se descrever o MJ, com ênfase na DGAJ, embora possa até ser insípido para quem já bem conhece esta área, mas que julga-se ser importante para os restantes leitores para melhor compreenderem todo o meio envolvente do aqui proposto balcão.

Julga-se ser pertinente ilustrar, de forma muito superficial, a interdisciplinariedade existente entre os tribunais e outros organismos.

Para melhor compreensão externa das mudanças gerais, e deveras abrangentes, que envolvem todas estas alterações, julga-se importante descrever o paradigma da Nova Gestão Pública, bem como os modelos de gestão dos tribunais, na medida em que os diferentes modelos regem toda a forma de actuar dos organismos da Administração Central do Estado.

Mais se procurará, nas fontes mais credíveis, ou seja, nos relatórios do OPJ, exemplos positivos, no estrangeiro, de funcionamento de tribunais mediante a adaptação da filosofia da Nova Gestão Pública, sendo eles, entre outros de não menos relevância, os holandeses e espanhóis.

No segundo capítulo, a criação do balcão da justiça na Comarca de Vila Nova de Gaia, iniciou-se pela descrição dos tribunais nesta sedeados.

A localização geográfica externa pareceu-nos um factor de relevo para o sucesso do balcão.

No que concerne à localização geográfica interna e estrutura, é deveras mais uma justificativa para a criação do balcão, visto existirem condições físicas para a existência deste tipo de balcão.

Para melhor conhecer e sustentar a ideia da pertinência da existência de um balcão nos moldes propostos, optou-se por conhecer a opinião de quem lida todos os dias com os utentes da justiça, domina o “know-how” e a quem são pedidas soluções, pelos utentes, para solucionarem os seus problemas; são eles o(a)s chefes das(os) Secções/Juízos/Varas dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia.

Foi efectuado um questionário que foi distribuído pelos referidos e, no universo das respostas, chegou-se à conclusão que o balcão, nos moldes propostos, é, segundo a opinião dos mesmos, explícita ou implícita, uma mais valia para o bom funcionamento dos tribunais abrangidos.

Embora sem sucesso, tentou-se obter dados acerca da estatística processual dos tribunais em análise, porém, só foi possível obter os últimos dados públicos, via Internet, ou seja, os referentes ao ano de 2006.

Chegou a fase de dar corpo ao projecto e, mediante as variáveis analisadas, criou-se a nomenclatura do projecto.

## CAPÍTULO I – OS TRIBUNAIS NA SENDA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

No decurso do Programa de Governo, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, o Governo aprovou o PRACE, no qual se propôs fazer o diagnóstico e a reforma estrutural da Administração Pública Central, de modo a esta melhor se constituir como instrumento do desenvolvimento económico, cultural e social sustentado do País e da afirmação e relevância no plano europeu e mundial. Este tem por objectivos modernizar e racionalizar a Administração Central, melhorar a qualidade de serviços prestados aos cidadãos pela Administração e colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão. Para estes objectivos serem alcançados, estabeleceu linhas estratégicas de acção, tais como:

- I) reestruturar e racionalizar a Administração Directa e Indirecta do Estado em função das actuações dos ministérios e respectivas entidades, bem como do Programa de Governo;
- II) reforçar as funções normativa, reguladora e fiscalizadora do Estado;
- III) reforçar as funções estratégicas, estudo e avaliação/controlado de resultados de apoio à governação;
- IV) racionalizar, e eventualmente externalizar, as funções produtivas e de prestação de serviços;
- V) desenvolver serviços partilhados, de nível ministerial ou interministerial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes;
- VI) flexibilizar, desburocratizar e aumentar a comunicação horizontal e vertical através da redução de cadeias de comando e criação de estruturas horizontais e matriciais de projecto e forte recurso a tecnologias de informação e comunicação;
- VII) clarificar e uniformizar as funções da Administração Directa do Estado de nível regional, de acordo com as NUTS II;
- VIII) reforçar a **proximidade aos cidadãos**, quer através de processos de desconcentração e descentralização físicas, quer através de novos canais de comunicação e prestação de serviços (call-centers, Internet, contratualização local de serviços) e desenvolver, **numa lógica de “one-stop-shopping”**,

**soluções estruturais que possibilitem respostas globais, e num só momento, aos cidadãos (*balcões únicos*);**

- IX) melhorar as qualificações de processos, trabalho e, conseqüentemente, dos funcionários da Administração Central do Estado.

As leis orgânicas dos diferentes ministérios, direcções-gerais, entre outros, não tinham margem de manobra para acolher os princípios doutrinários do PRACE, o que implicou ser necessário alterá-las.

O MJ e as suas subdivisões acataram tal necessidade e sucederam-se alterações às respectivas leis orgânicas.



## **1. Definição e enquadramento de Ministério da Justiça, Direcção-Geral da Administração da Justiça e de Tribunais**

*“O Ministério da Justiça é competente para definir, dirigir e executar a política do Governo, no que respeita à organização e gestão dos tribunais, sem prejuízo da competência dos governos das Comunidades Autónomas. É, assim, responsável pela articulação do governo com os órgãos da administração da justiça (por exemplo, o Conselho Geral do Poder Judicial e com a Fiscalia); pela dotação dos tribunais de âmbito nacional e da fiscalia dos meios necessários; pela gestão dos recursos humanos não judiciais ao serviço da administração da justiça; bem como pela coordenação das relações entre órgãos de gestão das Comunidades Autónomas e os órgãos de gestão das magistraturas.”*

(Como gerir os tribunais:2006: 22)

O MJ é um dos clássicos ministérios dos sucessivos Governos Portugueses. Promover a justiça é uma das funções tradicionais do Estado. Para que a justiça seja promovida, o Estado terá de proceder à elaboração de leis (ordenamento jurídico), que visam solucionar os conflitos que possam surgir; terá de criar e manter em funcionamento um serviço de tribunais, um serviço de polícia, etc., etc.. É um Ministério limitado no âmbito do seu poder executivo devido à independência do Poder Judicial.

Inicialmente e até 1821 os assuntos do âmbito da justiça eram administrados pela Secretaria de Estado dos Negócios Interiores do Reino mas como os seus assuntos se foram tornando bastante complexos, no decorrer desse ano foi decidida a criação de um novo ministério que teria a designação de Secretaria de Estado dos Negócios Eclesiásticos e da Justiça, isto porque não existia a separação entre a Igreja e o Estado. Em finais do sec. XIX o departamento passou a ser mais conhecido por Ministério dos Negócios Eclesiásticos e da Justiça, embora a sua estrutura interna se mantivesse. Em 1910, quando se deu a implantação da República, há uma separação completa entre a Igreja e o Estado, sendo que a administração dos assuntos eclesiásticos passou a ser da Igreja Católica Portuguesa e é criado o Ministério da Administração e dos Cultos que, a nível religioso, apenas passa a

regular os cultos das diversas doutrinas. Em 1940, em pleno Estado Novo, é criado o MJ passando a ter competência exclusivamente quanto a assuntos judiciais.

A Lei Orgânica do Ministério da Justiça (LOMJ) vigente foi aprovada pelo Decreto-Lei n.º 206/2006, de 27 de Outubro. A anterior LOMJ, já datada de 2000, sofria de várias lacunas face ao desenvolvimento económico e social do País. Imperativos emergentes como a reestruturação da Administração Central do Estado e as expectativas e legítimas exigências de qualidade e eficiência com que os cidadãos e as empresas interpelam a justiça e o seu sistema tornaram a anterior LOMJ obsoleta. A actual LOMJ trata-se de uma revisão de aperfeiçoamento da anterior lei e dá ênfase aos aspectos que se mostram aptos a potenciar o aumento da produtividade e da eficácia da acção administrativa do Ministério, bem como rectificar o que a experiência demonstrou carecer de intervenção e ajustamentos impostos por alterações de enquadramento governamental.

Ora, há já algum tempo que o Ministério da Justiça carecia de uma lei orgânica que consagrasse a modernização da Administração Pública como um dos instrumentos essenciais do desenvolvimento do País.

Seguem as alterações mais significativas, no que respeita aos órgãos do Ministério da Justiça, que a nova LOMJ contempla:

<b>Extingue os seguintes órgãos:</b>	<b>Os órgãos extintos passam as suas competências para:</b>
O Conselho de Dirigentes do Ministério da Justiça	Direcção Geral da Política da Justiça
Gabinete para as Relações Internacionais, Europeias e de Cooperação	
Gabinete da Política Legislativa e Planeamento	
Serviços Sociais do Ministério da Justiça	Secretaria Geral
Auditoria Jurídica	

As áreas de intervenção e as competências da Inspeção Geral dos Serviços da Justiça são ampliados e reforçados, designadamente no domínio da auditoria técnica, de desempenho e financeira, visando assim tentar que a avaliação de responsabilidades no

sistema da justiça se aproxime de um grau superior de rigor, no intuito de mensurar com maior rigor e eficácia a avaliação de desempenho.

Esta Lei Orgânica também pretende ajustar as competências orgânicas desconcentradas dos serviços com intervenção directa na administração judiciária. A DGAJ passa a ter a responsabilidade de desenvolver os meios de Resolução Alternativa de Litígios, anulando assim a Direcção Geral da Administração Extra Judicial. A antiga Direcção-Geral dos Registos e do Notariado deixa de ter a relevância que tinha anteriormente e passa a ter a designação de Instituto dos Registos e do Notariado, passando a estar integrado na Administração Indirecta do Estado. Passa a existir uma maior interacção entre a Direcção-Geral dos Serviços Prisionais, a Direcção-Geral da Administração da Justiça e o agora Instituto de Reinserção Social. O Instituto de Tecnologias da Informação na Justiça passa a ter um papel cada vez mais importante na qualidade e quantidade dos serviços prestados às empresas e aos cidadãos. O Instituto de Medicina Legal e o Centro de Estudos Judiciários, no essencial, mantêm a sua anterior estrutura. A Polícia Judiciária rege-se por legislação própria, no entanto, também se vê “obrigada” a ajustar a sua legislação aos imperativos da Nova Gestão Pública, e assim também viu aprovada a nova Lei Orgânica da Polícia Judiciária (LOPJ) através da Lei n.º 37/2008, de 6 de Agosto. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial sai ao ministério da Economia e passa a fazer parte do MJ. A organização financeira do MJ passa a ter alterações que visam assegurar uma racionalidade e transparência no financiamento da actividade da justiça e dele passa a depender a Direcção de Infra-Estruturas da Justiça a qual tem por objectivos a intervenção qualificada para a gestão, o acompanhamento das infra-estruturas da justiça existentes, bem como o planeamento e provisão da necessidade de novas infra-estruturas e de adaptação de outras.

A DGAJ é um dos organismos do MJ que tem por missão assegurar o apoio ao funcionamento dos tribunais.

A sua Lei Orgânica foi aprovada pelo Decreto-Lei n.º 124/2007, de 27 de Abril. A DGAJ passou a albergar atribuições intrínsecas aos tribunais, nomeadamente apoiar o membro do Governo responsável pela área da justiça na definição da política de organização e gestão dos tribunais, bem como assegurar a participação em estudos relacionados com a modernização dos tribunais e racionalização de meios. Também tem como função colaborar com o Instituto das Tecnologias e Informatização dos Tribunais

(ITIJ), no âmbito da implementação, funcionamento e evolução dos sistemas de informação nos tribunais. Além do mais, visa assegurar os serviços de identificação criminal e de contumazes, programar e executar as acções relativas à gestão e administração dos funcionários de justiça, dirigir a actividade dos administradores dos tribunais e processar as remunerações dos funcionários de justiça e dos magistrados em exercício de funções nos tribunais sem autonomia administrativa. Está também incluída no seu rol de atribuições toda a formação dos oficiais de justiça, colaborar com a Direcção-Geral da Política da Justiça (DGPJ) na escolha, no tratamento e na divulgação dos elementos de informação relativos à estatística dos tribunais. À DGAJ está também atribuída a colaboração com o Instituto de Gestão Financeira e Infra-Estruturas da Justiça, I.P. (IGFJ). Outra das suas pertinentes funções é a de coordenar a elaboração, a execução e proceder à avaliação da gestão orçamental, financeira e contabilística dos tribunais sem autonomia administrativa, bem como assegurar a preparação e gestão dos orçamentos, relativamente aos tribunais de primeira instância, dos magistrados judiciais e do Ministério Público.

Com o evoluir da sociedade portuguesa a territorialização dos tribunais judiciais<sup>1</sup>, ainda vigente em grande parte do território nacional, carecia de ajustamentos dado já ser muito antiga e pelo facto dos diversos governos se terem furtado à sua reestruturação. A sua divisão em distritos judiciais e subdivisão em comarcas<sup>2</sup> é bastante rígida e desajustada da realidade actual.

Tornou-se, portanto, imperativo intervir nesta área mediante a redefinição dos territórios da justiça e da estrutura da organização judiciária.

O MJ encomendou ao OPJ um estudo pormenorizado acerca da realidade espacial, processual e dos recursos do sistema judicial nacional e de experiências comparadas que permitissem uma tomada de decisão com vista a proceder à revisão do mapa judiciário ainda em vigor em grande parte do nosso território.

Não foi uma lei consensual apesar de ter sido bastante discutida, reflectida e de ter tido a intervenção dos diversos operadores judiciários.

---

<sup>1</sup> Os tribunais judiciais são órgãos de soberania com competência para administrar a justiça em nome do povo, ( art.º 1.º da Lei n.º 52/2008, de 28/08).

<sup>2</sup> Área geográfica na qual um tribunal tem competência para julgar.

Os tribunais judiciais de 1.ª instância são, em regra, os tribunais de comarca e, nesse caso, designam-se pelo nome da circunscrição em que se encontram instalados (art.º 72.º da Lei n.º 52/2008, de 28/08).

O MJ juntou os operadores judiciais para discutir a reforma do mapa judicial no âmbito do programa “Thémis XXI: A imagem da justiça”, tendo ocorrido no dia 28 de Junho de 2007, em Lisboa, onde foram apresentados vários documentos de estudos feitos e com diversas propostas para alteração do mapa judicial.

Nas últimas décadas o mapa judicial teve alguns suaves retoques, sendo que, quase sempre, acabavam por criar mais comarcas.

O novo mapa judicial, pelo contrário, procura a supressão de algumas comarcas. Procurou-se uma resposta satisfatória aos objectivos de racionalidade e de eficiência, moremente visando um melhor acesso à justiça.

Com o novo mapa judicial as comarcas sofrem uma reestruturação sem precedentes.

A nova Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (LOTJ), aprovada pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, pode ser uma oportunidade para impulsionar uma nova cultura na gestão do sistema judicial, exemplo disso é o facto das circunscrições ou novas comarcas serem reduzidas para 39, sucedendo às clássicas 233 comarcas. As circunscrições, ou seja, as novas comarcas, também designadas por NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais)<sup>3</sup>

Esta nova lei entrou em vigor no primeiro dia útil do ano judicial de 2009, sendo apenas aplicável às comarcas piloto, ou seja, Alentejo Litoral, Baixo-Vouga e Grande Lisboa Noroeste, a título experimental, e será implementada gradualmente para que possa beneficiar com a avaliação da experiência.

O Decreto-Lei n.º 25/2009, de 26/03, estabelece e legitima as linhas fundamentais e os objectivos propostos para a reforma do mapa judicial e, no seu artigo 49.º estabelece que as comarcas piloto consideram-se instaladas a 14 de Abril de 2009.

Com esta reforma do mapa judicial, em cada comarca passa a existir um tribunal judicial de 1.ª instância, subdividido em juízos de competência genérica ou especializada, com a finalidade de garantir a proximidade aos cidadãos e maximizar a experiência da especialização. É eliminada a distinção entre tribunais de competência específica e de competência especializada e é criada uma variedade de juízos de competência

---

<sup>3</sup> As NUTS foram reguladas pelo Dec.- Lei n.º 46/89, de 15/02, e constituem a matriz delimitadora da recolha e compilação de informação estatística de base regional. Cada unidade (NUT) visa ter uma determinada homogeneidade de características, principalmente geográficas, culturais e económicas, bem como um conjunto de objectivos espaciais e de condicionamento das políticas nacionais de desenvolvimento regional.

especializada - juízos de família e menores, juízos de instrução criminal, comércio, trabalho, propriedade intelectual, marítimos, execução de penas, execução, instância criminal e cível, estas duas últimas poderão ser subdivididas em função do volume ou da complexidade do serviço, em três níveis de especialização: pequena, média e grande instância.

### **1.1. Um novo mapa judiciário**

Há já bastante tempo que vários especialistas chegaram à conclusão que, para suprir as dificuldades com que a justiça portuguesa se debate, é deveras importante alterar profundamente o mapa judiciário.

Segundo o memorando do OPJ, com a designação “Para uma agenda da reforma da justiça” (2005 :8), refere que a estrutura da organização judiciária deve ser repensada, tendo em conta as funções dos tribunais, a necessidade de um sistema integrado e composto de resolução de litígios, as variáveis políticas, económicas, sociais, demográficas e institucionais, no respeito pela soberania do poder judicial e pela proximidade dos cidadãos, o crescimento de uma litigação urbana e concentrada na cobrança de dívidas, a necessidade de melhorar o acesso à justiça e o facto das reformas da justiça, ocorridas desde 1977, na sua quase totalidade, pretenderem unicamente adaptar a resposta judicial ao aumento dos processos entrados e pendentes.

Segundo este memorando, mediante as opiniões recolhidas no seu estudo e também da reflexão sobre os problemas actuais da organização judiciária, o OPJ elaborou um relatório com a designação “ Os tribunais e o território: um contributo para o debate sobre a reforma da organização judiciária em Portugal” chegaram a algumas respostas, tais como, dar ênfase a estruturas similares aos actuais julgados de paz, às comissões de protecção de crianças e jovens em perigo ou a centros de arbitragem de conflitos de consumo; a pequena litigiosidade e os actos litigiosos de baixa intensidade ou sem verdadeiro conflito deveriam ser desjudicializados para esta justiça municipal ou de proximidade; os processos de cobrança de dívidas deveriam ser desviados para procedimentos administrativos e entidades não judiciais ou para-judiciais, isto porque as cobranças de dívidas são uma das fortes causas do “entupimento” dos tribunais e, consequentemente, da morosidade da justiça. Os tribunais de comarca de competência genérica continuariam a ser a célula matricial da organização judiciária para as comarcas

com um movimento processual de pequena dimensão, entre outras conclusões de menor importância. Concluiu que um dos maiores problemas dos tribunais portugueses decorre de deficiências organizativas:

O OPJ propôs, no memorando “Para uma agenda da reforma da justiça” (2005) as seguintes medidas:

- 1) A organização, gestão e planeamento deverá ser a nível central, propondo que deverá existir um reforço de competências dos Conselhos Superiores, a criação de uma estrutura de coordenação e de planeamento de políticas de administração de recursos humanos e materiais e a criação de uma estrutura de coordenação e de planeamento de políticas de administração dos recursos humanos e materiais e a criação, a nível central, de um gabinete de comunicação social;
- 2) Criação de estruturas de organização, gestão e planeamento a um nível inferior ao distrito judicial, onde é salientado que se deve redefinir o conceito de círculo judicial que deveria ser objecto de um projecto-piloto com a duração de 3 anos;
- 3) A organização do tribunal enquanto conjunto de unidades de decisão. Aqui é defendido que o atendimento ao público, pessoal e telefónico, deveria ser feito num gabinete próprio (“quiosque de atendimento”).

O descrito no ponto 3) que antecede, enquadra-se no projecto de criação do Balcão da Justiça da Comarca de Vila Nova de Gaia.

Essencialmente com base nestas conclusões e sugestões foi criada a LOTJ, aprovada pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, cujos contornos já foram referidos neste trabalho.

## **1.2. Estatuto dos Funcionários de Justiça**

“ São funcionários de justiça os nomeados em lugares de pessoal de secretarias de tribunais ou de serviços do Ministério Público”, cfr. Art.º 1.º do D. L. 343/99, de 26 de Agosto.

Os funcionários de justiça estão divididos por seis grupos de pessoal: pessoal oficial de justiça, pessoal de informática, pessoal administrativo, pessoal auxiliar e pessoal operário; de entre estes o pessoal oficial de justiça representa a esmagadoramente a maioria dos funcionários. Regem-se por estatuto autónomo o qual foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 343/99, de 26 de Agosto (com as alterações introduzidas por: Decreto-Lei n.º

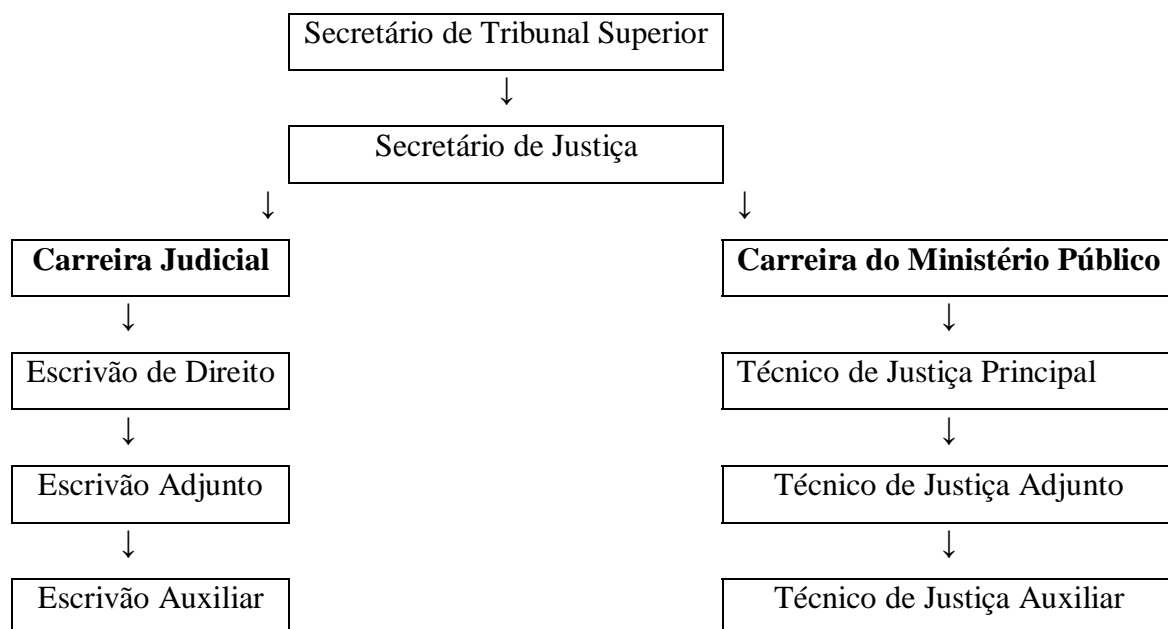
175/2000, de 9 de Agosto, Decreto-Lei n.º 96/2002, de 12 de Abril e Decreto-Lei n.º 169/2003, de 1 de Agosto). A LOTJ, aprovada pela Lei n.º 3/99, de 13 de Janeiro, autonomiza o Estatuto dos Funcionários de Justiça, visto que anteriormente regiam-se pelo estatuído na Lei Orgânica das Secretarias Judiciais e Estatuto dos Funcionários de Justiça.

O Estatuto dos Funcionários de Justiça vigente consagra apenas as especificidades exigidas para os funcionários de justiça e remete, em tudo o mais, para o regime geral da função pública. Por força da aprovação na nova LOTJ torna-se imperativa a elaboração de um novo Estatuto dos Funcionários de Justiça, o qual já se encontra na sua fase final de elaboração.

No estatuto ainda vigente, oficiais de justiça, em sentido lato, são aqueles que pertencem ao quadro de pessoal da DGAI e que exercem funções nos tribunais judiciais e serviços do Ministério Público assegurando todo o trabalho administrativo, bem como o expediente e toda regular tramitação dos processos.

A carreira de oficial de justiça e as suas ramificadas categorias são autónomas das da função pública em geral e os oficiais de justiça, devido a essa especificidade, regem-se por tabela remuneratória também autónoma.

Os oficiais de justiça estão divididos hierarquicamente pelas categorias que se seguem:





### 1.3. Interdisciplinaridade entre tribunais e outros organismos

Sendo certo que é imprescindível a interdisciplinaridade entre diversos organismos públicos e também privados, também é certo que a administração pública só ultimamente é que tem vindo a abrir-se a negociações com os últimos.

Sem dúvida que é com os organismos pertencentes ao MJ que os tribunais mais interagem, a saber:

- a) *Direcção-Geral da Política da Justiça* – é um serviço central da administração directa do Estado e a sua missão é a de prestar apoio técnico, acompanhar e monitorizar políticas, assegurar o planeamento estratégico e a coordenação das relações externas e de cooperação, bem como é o responsável pela informação estatística da justiça. É neste campo que interage directamente com os tribunais porque a informação estatística é deveras importante visto mensurar as variáveis inerentes aos tribunais, quer a nível das leis, quer a nível do funcionamento dos tribunais; é também a entidade que auxilia no desenvolvimento de planos estratégicos para a rede judiciária e para os diversos serviços da administração da justiça, acompanha e apoia a política internacional do Estado Português na área da justiça, no que concerne à coordenação e representação do MJ na negociação de convenções, acordos e tratados internacionais;
- b) *Secretaria-Geral do Ministério da Justiça* – interage com os tribunais na medida em que é estruturada em várias unidades orgânicas nucleares, entre outras: Direcção de Serviços de Recursos Humanos, Unidade de compras do MJ<sup>4</sup>;
- c) *Polícia Judiciária* – sendo o principal órgão policial de investigação criminal em Portugal, vocacionado para os crimes de maior complexidade, actua sob orientação do MP, também tem organismos que são de alta relevância no auxílio das tarefas da justiça e tribunais, como o Laboratório de Polícia Científica que procede a pareceres e peritagens que em muito auxiliam o serviço dos magistrados e dos oficiais de justiça;
- d) *Direcção-Geral dos Serviços Prisionais* – é um serviço da administração directa do Estado e tem por missão assegurar a gestão do sistema prisional, executar as penas privativas da liberdade, garantindo a criação de condições para a reinserção social aos que se encontram privados da liberdade de forma a contribuir para a defesa da

---

<sup>4</sup> É uma das grandes mudanças na justiça visto gerir a central de compras das diversas mercadorias consumidas pelos tribunais, o que permite uma logística eficiente e eficaz no que concerne a esta matéria.

ordem e da paz social, sendo óbvio que a sua missão interage com os serviços dos tribunais em grande medida;

- e) *Direcção-Geral de Reinserção Social* – é o serviço responsável pela definição e execução das políticas públicas da administração de prevenção criminal e de reinserção social de jovens e adultos, designadamente, através da promoção e execução de medidas tutelares educativas e medidas alternativas à prisão. Surgiu dentro de uma lógica de reduzir o número de indivíduos detidos, optando por, relativamente a determinadas penas, existir um acompanhamento e assistência aos indivíduos nessas situações para que, dentro do período de acompanhamento, possa incutir hábitos socialmente aceitáveis de vivência em sociedade. É uma importante ajuda para os tribunais na medida em que os profissionais desta Direcção responsabilizam-se pelo controlo do indivíduos nesta situação, informando a par e passo o acompanhamento que fazem. É também quem controla as alternativas à pena de prisão preventiva, ou seja, a vigilância electrónica de presos domiciliários. Resumindo, asseguram o apoio técnico aos tribunais na tomada de decisões no âmbito dos processos penal e tutelar educativo, entre muitas outras funções que auxiliam;
- f) *Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios* – tem por missão promover o acesso ao direito, nos meios extrajudiciais de resolução de conflitos, aos tribunais arbitrais e aos julgados de paz. Dentro das atribuições prosseguidas por este Gabinete é de salientar o assegurar de mecanismos adequados de acesso ao direito, nomeadamente nos domínios da informação e consultas jurídicas e do apoio judiciário, o que se torna importante em virtude de ser uma forma de descentralização de informação, sendo que estes organismos geralmente se encontram sedeados em locais geograficamente afastados dos tribunais o que proporciona a resolução de litígios que podem ser solucionados fora dos tribunais, bem como a obtenção de informações ligadas a estes assuntos, o que diminui o recurso do cidadão aos tribunais, pelo facto de ficar mais esclarecido quanto ao litígio com que se depara, evitando assim o recurso desnecessário aos tribunais;
- g) *Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça, I.P.* – tem como atribuições propor ao Ministro da Justiça a política do financiamento mais adequado à actividade do MJ, assente em planos financeiros de médio prazo, sendo

que esta atribuição é mais geral de grande importância para o MJ. No entanto, tem outras atribuições de fulcral importância para este Ministério, assim como, liquidar, cobrar e registar as receitas próprias dos serviços de administração directa do MJ, requisitar e transferir os fundos provenientes da dotação do Orçamento de Estado (OE) afecta aos serviços e organismos do MJ, coordenar a elaboração dos projectos de orçamento e dos planos de investimento dos serviços e organismos do MJ, bem como acompanhar a respectiva execução orçamental, promover a realização de estudos relativos ao património imobiliário a às instalações do MJ, principalmente dirigidos à previsão das necessidades e à rentabilização de todo o património acervo do MJ, bem como planear, em articulação com os diversos órgãos, serviços e organismos deste Ministério, as necessidades nos domínios das instalações, em suma, assegura todas as tarefas inerentes ao património do MJ;

- h) Instituto de Registos e Notariados, I.P. – com a vigente LOMJ deixou de ser uma Direcção–Geral e passou a Instituto público (IP), para tal muito contribuiu a abertura de alguns dos seus órgãos para o serviço privado, tal como, os notários. É um organismo de muita interacção com os tribunais para legitimar diversos actos;
- i) Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.<sup>5</sup> – tem como competências, entre outras, as de assegurar a permanente e completa adequação dos sistemas de informação às necessidades de gestão e operacionalidade dos órgãos, serviços e organismos integrados na área da justiça e, sempre, em articulação com estes; definir normas e procedimentos relativos à aquisição e utilização de equipamento informático; assegurar a gestão dos meios afectos à execução da política de informática da área da justiça; gerir a rede de comunicações da justiça, garantindo a sua segurança e operacionalidade e promovendo a unificação de métodos e processos; exercer as funções de entidade de credenciação electrónica no âmbito do MJ. É, sem qualquer dúvida e de acordo com as suas características, o “motor” da desmaterialização dos processos judiciais.

---

<sup>5</sup> foi-lhe atribuído, em parceria, o 3.º prémio da 5.ª edição do Prémio Boas Práticas no Sector Público, Categoria 3 – Melhoria de Processos (é uma iniciativa promovida pela Deloitte em parceria com o Diário Económico, e a 5.ª edição contou com a participação especial do INA, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD) e SIC Notícias. Tem como objectivo premiar entidades que tenham realizado projectos inovadores ou com resultados comprovados para uma melhor gestão de recursos e qualidade de serviço.)

- j) *Instituto Nacional de Medicina Legal, I.P.* – é um importante órgão do MJ que auxilia a tomada de decisão por parte dos magistrados no âmbito das áreas penal, família e menores, trabalho e também cível, sendo que na década de 90 avocou aos seus gabinetes médico-legais parte de tarefas que até então eram realizadas por peritos médico-legais nos próprios tribunais e com o auxílio de oficiais de justiça, o que deixava, muitas das vezes, a desejar quanto à qualidade do serviço prestado, devido à falta de meios técnicos. A sua actividade pericial é uma mais-valia importante para a justiça, essencialmente para os tribunais;
- k) *Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I.P.* – passou a fazer parte do MJ através da sua lei orgânica vigente (aprovada pelo Decreto-Lei n.º 206/2006, de 27 de Outubro), sendo que a sua actividade é a de atribuir e proteger os Direitos de Propriedade Industrial, a nível interno e externo, e em colaboração com as organizações nacionais e internacionais de que Portugal é membro; na difusão da informação técnica e científica patenteada e, na promoção da utilização do Sistema de Propriedade Industrial, visando o reforço da capacidade inovadora e competitiva do País, a lealdade da concorrência e o combate à contrafacção. Através do Código da Propriedade Industrial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de Março, encontram-se discriminadas as disposições fundamentais ao nível dos Direitos de Propriedade Industrial, bem como das Convenções, Tratados e Acordos internacionais que Portugal ratificou. É um organismo de importante utilidade para os tribunais no que respeita à parte em que estabelece regras de carácter legal e autónomo quanto à propriedade industrial, sendo um importante intermediário na arbitragem deste sector da economia. Fornece auxílio técnico e peritagens no âmbito de processos que decorrem nos tribunais portugueses;
- l) *Centro de Estudos Judiciários* – o CEJ é um estabelecimento sob tutela do MJ e ao qual compete a formação inicial, complementar e permanente dos magistrados judiciais e do Ministério Público, a formação de assessores dos tribunais da relação e dos tribunais judiciais de primeira instância, apoia a formação jurídica e judiciária dos advogados, solicitadores e agentes de outros sectores profissionais interferentes na administração da justiça, o desenvolvimento de actividades de estudo e de investigação jurídica e judiciária. A sua Lei Orgânica encontra-se esplanada na Lei n.º 2/2008, de 14 de Janeiro;

- m) *Comissão de Protecção às Vítimas de Crimes* – é a entidade responsável pela instrução dos pedidos de indemnização a vítimas de crimes violentos, formulados ao abrigo do regime previsto no Decreto-Lei n.º 423/99, de 30 de Outubro, bem como é responsável pelos pedidos de adiantamento por conta de indemnizações às vítimas de violência doméstica, formulados ao abrigo do regime previsto na Lei n.º 129/99, de 20 de Agosto. Pelo exposto, é saliente a importância que esta Comissão tem para o funcionamento dos tribunais e da justiça penal, visto que regula e efectua os passos necessários à reposição de parte dos danos causados às vítimas de crimes;
- n) *Observatório Permanente da Justiça* – Foi criado no seio do Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em 1996, através de um contrato celebrado com o MJ. Tem como objectivo principal acompanhar e analisar o desempenho dos tribunais e de outras instituições, bem como actividades com eles relacionados, tal como as polícias, prisões, sistemas alternativos de resolução de litígios, entre outros igualmente de notória relevância, tem ainda competências para avaliar as reformas introduzidas na justiça, sugerir novas reformas e proceder a estudos comparados, fora e dentro da União Europeia. É este organismo que tem incumbência de efectuar os estudos de opinião sobre o direito e a justiça;

Externamente aos organismos do MJ, os tribunais também estão ligados a outros organismos devido a áreas de competência de outros ministérios, tendo estes de se socorrer de uma multiplicidade de serviços para verem os seus fins atingidos. Não abordando as decisões judiciais, mas sim a administração dos tribunais e a tramitação do processado, grosso modo, socorrem-se de serviços prestado pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública, Ministério da Administração Interna, Ministério da Saúde, entre outros.

## **2. A Nova Gestão Pública – New Public Management**

Após o final da Segunda Grande Guerra, os países da Europa tiveram de organizar os seus Estados e decidiram, mediante a conjuntura económico-social da época, fazê-lo segundo o modelo que ficou conhecido como Estado de Bem-Estar Social. A solidariedade passou a ser um valor de grande importância para a organização social.

Ao nível económico, as políticas públicas passaram a ser guiadas pelos ideais de pleno emprego e redistribuição de rendas, pois era necessário satisfazer as classes populares visto serem estas que, pelo seu número, mais força política tinham. (Dupas, 1999)”

Com o passar do tempo, o Estado-Providência foi tomando corpo. Foi necessário organizar a administração dos Estados e quem governava decidiu inspirar-se no conceito weberiano de dominação legal-racional, sendo que, desta forma, o Estado passou a assumir as características burocráticas que toda e qualquer organização deveria ter se pretendesse funcionar de modo racional: deveria haver uma acentuada estrutura hierárquica com as alas da pirâmide abundantes e bem definidas e com a delegação de poder devidamente estruturada, a divisão do trabalho e a especialização das tarefas, impessoalidade e procedimentos pré-estabelecidos. Era crença que as referidas características seriam os fortes alicerces de suporte do Estado Democrático e que garantiriam a igualdade jurídica de todos os cidadãos, bem como se acreditava que esta forma racional de organizar a acção do Estado garantia a sua eficiência.

Ainda nos anos 40 e 50 do Século XX, gurus da área administrativa alertavam para o facto de existirem falhas graves intrínsecas ao modelo burocrático adoptado para a Administração do Estado. Na década de 60, Selznick demonstrou quais as consequências disfuncionais que a delegação de poder pode levar, tal como, optimização de outros objectivos para além dos objectivos gerais da organização (Séguin e Chanlat :1992). Essas falhas foram percebidas pelos cidadãos e o ideal burocrático tornou-se sinónimo de ineficiência, morosidade, complexidade e redundância.

Mesmo assim os Estados continuaram a “engordar” a máquina burocrática com recurso ao fruto do crescimento económico.

No decorrer dos anos 70 o crescimento económico teve um decréscimo acentuado, tendo contribuído para tal, em grande medida, as crises petrolíferas. Os Estados deixaram

de ter recursos para suportar a máquina que tinham criado e o resultado disso foi os sucessivos défices orçamentais que avolumaram a dívida pública dos Estados.

O cidadão já tinha atingido um nível de segurança e conforto que não estava disposto a perder; não aceitava políticas estaduais que lhe retirasse poder de compra, segurança financeira e profissional. Juntando a isto o facto dos estados começarem a não ter capacidade para determinar medidas macroeconómicas devido à crise nos sectores produtivo e financeiro. Esta fraqueza dos estados foi terreno fértil para os grandes grupos empresariais e financeiros estenderem o seu poder ao ponto de condicionarem as políticas estatais; e assim surgiu um forte contributo para a instalação da globalização.

Como perante uma crise são desenvolvidos meios para sair dela, fazendo assim com que estas sejam cíclicas, surgiu o Neoliberalismo. Este tinha como metas e ideais o “Estado Mínimo”, o que se traduz no emagrecimento da máquina estatal ao ponto de se limitar a criar condições para que os agentes privados pudessem estabelecer contratos, ou seja, de forma a não serem sobrecarregados com impostos e leis de trabalho rígidas para poderem competir no mercado global.

O Neoliberalismo considerava que a “mão invisível” do mercado era muito mais eficiente do que tudo aquilo que era planeado, executado e controlado pelo Estado.

Exemplo da instauração do Neoliberalismo na Europa na década de 80 e inícios de 90 foi o Governo de Margareth Thatcher, na Inglaterra. No entanto, também fora da Europa, teve sucesso com Republicano Ronald Reagan, nos EUA.

O Neoliberalismo foi, sem qualquer dúvida, um forte opositor ao Estado-Providência, no entanto, não conseguiu atingir o Estado Mínimo na sua plenitude. Apesar de todas as medidas implementadas pelo Neoliberalismo, não foi possível sustentar o crescimento dos gastos públicos devido ao crescimento dos subsídios, principalmente de desemprego, e devido ao pagamento dos juros da dívida pública.

Um dos fortes apologistas do Neoliberalismo, o Banco Mundial, no seu relatório de 1997 refere que “o desenvolvimento económico e social sustentável é impossível sem um Estado actuante”.

A dicotomia entre o esgotamento do modelo burocrático do Estado e a inviabilidade de um Estado Mínimo, leva os especialistas a voltarem para um novo modelo de encarar a Administração Pública, então surge o conceito de **New Public Management**.

Entre os mais notáveis especialistas há pontos comuns que consideram ser imprescindíveis para a implementação na Nova Gestão Pública, a saber: o Estado Empreendedor (focando o cidadão como cliente, salientando padrões otimizados de eficiência e eficácia), redução do tamanho do sector público, Empowerment (delegação e descentralização), ênfase na cidadania (o cidadão como cliente), mais autonomia e responsabilidade dos gestores, reengenharia, indicadores de avaliação devidamente estruturados para que os resultados possam aproximar-se o máximo da verdade efectiva, formas de contratação de pessoal mais flexíveis (dando primazia à contratação a prazo), transparência da informação (accountability) e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Para que o descrito se concretize é necessário alienar participações públicas a privados, concessão de serviços públicos a privados, constituição de sociedades comerciais para gerir serviços públicos, criação de empresas públicas com estatutos específicos, criação de identidades “que são quase empresas” (institutos públicos, agências, fundações, parcerias público-privadas, recurso à engenharia financeira), flexibilizar os direitos e deveres dos funcionários públicos, entre outras medidas de considerável pertinência).

Resumidamente, Peter Drucker (1991, pp.3-14), classifica a Nova Gestão Pública como “uma nova consciência das funções do Governo”.

## **2.1. Os modelos de gestão predominantes nas organizações públicas nas últimas décadas**

Com base no relatório do OPJ, intitulado “A administração e gestão da justiça” (2001), foi apurado que a administração e gestão das organizações pertencentes ao sector público tem vindo a ser menos flexível e tem evoluído de um modo mais conservador que o privado.

Até próximo do final do século transacto, as exigências das organizações estatais foram, com as suas vantagens e, principalmente, desvantagens, satisfeitas com o modelo burocrático<sup>6</sup>. Com o evoluir da sociedade o modelo em causa deixou de dar resposta às

---

<sup>6</sup> O modelo burocrático foi adoptado pelo Governo Liberal como modelo de gestão para a Administração Pública. Caracteriza-se por se basear num modelo hierárquico de burocracia, composta por funcionários, que são admitidos apenas com base em concursos, que devem ser imparciais nas suas decisões e cujo objectivo é o interesse geral.



exigências de celeridade e eficiência dos serviços prestados e como consequência, a satisfação das necessidades dos cidadãos saiu lesada.

As últimas décadas do Século XX começaram a ver a luz de um novo modelo de gestão pública, designado por modelo gestor<sup>7</sup>.

Segundo o modelo gestor, o sector público é muito dispendioso e não está provido de normas que estimulem a sua eficiência e eficácia, por isso, opina que qualquer reforma do Estado deve passar pela privatização de certas áreas e que no que toca às áreas não privatizáveis, devem ser geridas de forma análoga à gestão privada; a qual vê na concorrência o motor de desenvolvimento e melhoramento das instituições.

Tal como é referido no relatório do OPJ (2001:16):

*“No entanto, não basta “introduzir na Administração Pública mecanismos de mercado; é necessário convencer os cidadãos de que são predominantemente consumidores de serviços públicos, pelo que esta mudança supõe a alteração da cultura administrativa dos funcionários, os quais não devem aparecer “vestidos de poder”, mas vendedores de serviços e sujeitos a avaliação da qualidade dos mesmos (Rocha, 2000:13)”*

Contudo, diversos autores defendem que, apesar de toda a doutrina do modelo gestor, também é necessário que garantir a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão. Surge, então, com base na doutrina do modelo gestor, o modelo da qualidade total – Total Quality Management (TQM)<sup>8</sup>.

---

“A esta administração compete apenas implementar as políticas, cabendo aos políticos a decisão e formulação dessas mesmas políticas” (Rocha, 2000:7).

<sup>7</sup> O modelo gestor é caracterizado pela gestão profissional, pela fragmentação das unidades administrativas, pela competição, pela adopção dos modelos de gestão empresarial, pela definição dos padrões de performance, por focar-se nos resultados e pela manifesta importância que é dada ao uso eficiente dos meios ao seu dispor

<sup>8</sup> O Modelo da Qualidade Total baseia-se essencialmente nos critérios da liderança, gestão de pessoas, definição clara da política e estratégia organizacional, gestão das parcerias externas e dos recursos internos à organização, o aumento da eficiência dos procedimentos de modo a melhor satisfazer as necessidades dos utentes e controlo das medidas estratégicas, ou seja, a comparação dos resultados e dos desempenhos planeados com os resultados alcançados. (2001).

Constituem princípios organizacionais fundamentais desta nova filosofia de gestão, os seguintes: liderança, comunicação, motivação dos funcionários, desenvolvimento de uma cultura organizacional e introdução de novas tecnologias.

Este modelo assenta num modelo europeu de excelência de gestão pela qualidade consagrado pela Fundação Europeia para a Qualidade da Gestão (*European Foundation for Quality Management* . EFQM)<sup>9</sup>

A introdução destes novos sistemas de gestão e administração é visto como um requisito fundamental da eficácia do sistema judiciário

## **2.2. Os modelos de gestão dos tribunais**

No relatório do OPJ “Para um novo Mapa Judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis”(2008: 10): “No quadro das reformas que visam uma melhor qualidade e eficiência do judiciário, insere-se a discussão sobre medidas e mecanismos de gestão e distribuição processual (case management/case assignment) – duas faces da mesma moeda. As teorias sobre o case management surgiram mais associadas aos países de tradição common law, caracterizada por um processo de tipo adversarial, embora com um poder de conformação do juiz forte, e em que este é assessorado por um conjunto de funcionários com competências específicas. No sistema continental de raiz burocrática, a introdução de métodos de gestão processual só muito recentemente entrou no debate.”

O OPJ elaborou um relatório subordinado ao tema “A Administração e Gestão da Justiça – Análise Comparada das Tendências de Reforma (2001)”, onde, com a colaboração dos mais conceituados investigadores e instituições mundiais na área de administração e gestão de tribunais, expôs, de forma meticulosa, a administração da justiça ao longo do tempo nos tribunais portugueses e estrangeiros, dando maior ênfase às mudanças mais recentes.

No âmbito deste é defendido que cada país tem uma forma própria de administrar a sua justiça, sendo que é fruto da realidade social e do contexto político-cultural de cada país.

Defende ainda que o melhoramento do judiciário, principalmente ao nível da sua eficiência e eficácia, é fruto da modernização do Estado e desenvolvimento económico-social, bem como do interesse que o Banco Mundial tem demonstrado na reforma da

---

<sup>9</sup> A EFQM foi fundada em 1988 pelos presidentes de 14 grandes companhias, com o apoio da Comissão Europeia. Actualmente é constituída por largas centenas de organizações, sendo estas grandes multinacionais, institutos de investigação, entre outros. Tem dois objectivos principais que são: em primeiro lugar, estimular e apoiar organizações europeias na participação de actividades de melhoramento que conduzam à satisfação do consumidor, do trabalhador e que produzam um impacto positivo na sociedade e nos resultados das empresas e, em segundo lugar, em a finalidade que a qualidade total da gestão seja um factor de decisão para alcançar vantagens na competitividade global.

administração da justiça, ressalvando que este tem incluído estas reformas nas suas políticas de intervenção regional<sup>10</sup> e nacional.

Neste relatório é identificado um conjunto de factores que contribuem para a ineficiência dos sistemas judiciais, entre os quais, a insuficiência de infra-estruturas judiciárias e excessiva burocratização dos procedimentos judiciais.

Num outro relatório do mesmo Observatório – “Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça” (2006: 4), refere-se que os tribunais são generalizadamente apontados como uma das organizações mais burocráticas do Estado. Mais tarde, no já citado relatório do OPJ (2008), é novamente referido que ainda subsistem relevantes insuficiências de infra-estruturas judiciárias e excessiva burocratização dos procedimentos judiciais, embora este último factor tenha vindo a ser esbatido, em larga medida, nos últimos tempos.

Neste último relatório, a análise da experiência comparada, apurou que na Europa, já na década de 90, surge a preocupação na implementação das novas tecnologias, dos novos modelos de gestão de processos e de tribunais e nos mecanismos alternativos de conflitos.

Existe uma especial ressalva no facto dos Estados terem vindo a reconhecer que os métodos de gestão tradicionais não acompanham as exigências de qualidade e rapidez da sociedade.

Os sucessivos relatórios do OPJ têm identificado os problemas que contribuem para a morosidade da justiça e ineficiência dos sistemas judiciais, entre os quais, os de relevante importância para este trabalho; insuficiência de infra-estruturas judiciárias, excessiva burocratização dos procedimentos judiciais e distância social.

Na década de 90, na análise da experiência comparada nos países da Europa, ao nível das infra-estruturas judiciárias, há que ressaltar o investimento canalizado para as novas tecnologias, novos modelos de gestão de processos e de tribunais. Já existe uma consciencialização de que as novas tecnologias aplicadas adequadamente aos sistemas de informação é o caminho mais óbvio para superar alguns dos factores que contribuem para a lentidão da justiça, tal como, o excesso de burocracia, a redundância de procedimentos e a distância social, entre outros.

Ainda na década de 90 surge a Internet e, do ponto de vista de Zorrinho e Moura (2000: 264), os órgãos da Administração Pública estão perante um processo de renovação

---

<sup>10</sup> Mecanismos alternativos de resolução de conflitos

tecnológica que pode ter: um impacto igual a zero (pouco ou nada alterando), se apenas se faz uso desta nova tecnologia como mais uma ferramenta no âmbito das “velhas formas” organizacionais, ou um impacto transformador alargado – se a introdução das novas tecnologias, em especial da Internet, for estrategicamente utilizada como alavanca para modernizar a Administração Pública, desconcentrando serviços, aumentando a cultura tecnológica dos funcionários e diminuindo assimetrias organizacionais. Defendem ainda que o sucesso depende essencialmente das estratégias de reforma da Administração.

Os tribunais portugueses têm vindo a ser conotados como um dos sectores em permanente crise, nomeadamente devido à elevada pendência processual e morosidade. Já se tornou numa crise estrutural, visto ter surgido no início dos anos 80 e ainda não ter sido ultrapassada.

Para suprir tal crise foram adoptados métodos de administração que não se revelaram eficazes, bem como várias alterações à lei, nomeadamente, nos Códigos do Processo Penal e Civil e leis de organização judiciária, contudo, ainda não se vislumbra serem suficientes para esbater tal crise.

O OPJ, nos seus sucessivos relatórios, identifica vários problemas que concorrem para a morosidade da justiça portuguesa e para a ineficiência dos sistemas judiciais. Para além de ter apurado que, dentro dos principais factores, encontram-se a insuficiência de infra-estruturas judiciárias, aumento considerável dos litígios e excessiva burocratização dos procedimentos judiciais, tal como já foi referido neste trabalho.

Ao analisar a experiência comparada, o OPJ apurou que, na maioria dos países da Europa, na década de 90, registou-se uma nova tendência de investimentos em medidas que até então eram relegadas para segundo plano, tal como: investimentos no domínio de infra-estruturas judiciárias, principalmente nas novas tecnologias, novos modelos de gestão de processos e de tribunais e nos mecanismos alternativos de resolução de conflitos.

Para o presente trabalho tem especial interesse as novas tecnologias e os novos modelos de gestão de processos e de tribunais.

### **2.2.1. A administração e gestão dos tribunais**

A administração da justiça, como organismo da Administração Pública que é, deve também, reger-se pelas novas doutrinas desta. Segundo João Ribeiro (2000: 94), referido no dito relatório do OPJ (2001):

*“com a introdução de modernas técnicas de racionalização e modernização dos serviços, as práticas tradicionais mostram-se incapazes de compreender e assimilar um ambiente em constante mudança. Exige-se cada vez mais aos serviços públicos a adopção de uma política (...) avançada em gestão pública. Os tribunais, tal como outras organizações, mostram-se também incapazes de responder com eficácia a novas tarefas administrativas”*

Fruto da percepção que o cidadão comum tem acerca dos tribunais e, principalmente, através dos sucessivos relatórios do OPJ, os tribunais ainda são intitulados como organizações excessivamente burocráticas, sendo que a gestão burocrática dos tribunais é apontada como uma das principais causas da crise da justiça. É uma das áreas onde a reforma da justiça tem actuado.

A administração burocrática em concorrência com condições de trabalho, irracionalidade na distribuição de funcionários judiciais e magistrados, negligência de ambas as categorias e volume de trabalho, muito contribuiu para a morosidade da justiça.

No relatório do OPJ (2001: 26), refere que a administração burocrática praticada nos tribunais afectou os serviços prestados, as técnicas utilizadas, as capacidades dos funcionários e, principalmente, parece afastar o cidadão comum cada vez mais dos tribunais. Isto é grave porque, de acordo com o relatório do OPJ (2001 :26):

*“o acesso ao direito e à justiça é a pedra de toque do regime democrático. Não há democracia sem o respeito pela garantia dos direitos dos cidadãos”* (Santos et al, 1996: 483).

Com a introdução dos novos já referidos modelos<sup>11</sup> de administração nos tribunais judiciais portugueses foram implementadas reformas para que a sua administração se aproxime da gestão privada, nomeadamente, pondo em prática conceitos como o “outsourcing” e a privatização de serviços. Quanto aos serviços que não podem ser privatizados, devem ser produzidos mediante o conceito de qualidade total.

Nos sistemas judiciais da Europa e de outros países do mundo, também têm sido implementadas reformas, principalmente sob a rege dos modelos gestor e da qualidade total. Embora os tribunais dos diferentes países tenham especificidades próprias derivadas, essencialmente, dos diferentes sistemas de justiça, torna-se difícil comparar os modelos de administração dos tribunais.

---

<sup>11</sup> Modelo da administração gestora e, principalmente, o modelo da qualidade total.

O estudo efectuado do OPJ (2006), considera que as reformas da justiça devem ser agrupadas em quatro tipos: reformas processuais, reformas relativas à governação, gestão e organização do sistema de justiça e desjudicialização, descriminalização de certas condutas e criação de meios alternativos de resolução de litígios, no entanto, também optaram por dar ênfase às reformas especificamente dirigidas ao aumento da qualidade e da transparência dos sistemas de justiça. Salienta ainda a adopção de uma nova concepção da Administração Pública, assente no abandono do modelo burocrático e na adopção dos modelos gestor e da qualidade total.

No entanto em OPJ (2008: 26)), é referido que é notório existir, mediante a análise da experiência comparada, uma maior predisposição para as políticas gestoras. Identifica algumas possibilidades acerca do modelo mais apropriado à administração da justiça, baseando-se no facto de existir uma certa insatisfação com modelos de administração do judiciário que sejam muito centrados ou dependentes do poder executivo, baseando-se ainda numa tendência para defenderem modelos mais centrados na autonomia do judiciário.

*“Encontramos, ainda, diferentes posições consoante os diferentes tipos de funções da administração judiciária em causa. Por exemplo, há autores que consideram que determinado modelo é mais apropriado para administrar os recursos humanos e outro para a gestão e administração das tecnologias de informação ou para determinados tribunais (por exemplo, um modelo de maior autonomia do judiciário para os tribunais superiores, mas não para os de 1.ª instância.”.*

O trabalho citado faz referência a modelos a considerar para a administração do judiciário, tais como, modelo executivo, modelo da comissão independente, modelo de parceria, modelo executivo mitigado, modelo de autonomia limitada, modelo da autonomia limitada e de comissão e o modelo judicial. Todos estes modelos têm fortes vínculos no modelo gestor e da qualidade total, tudo leva a crer que o modelo a adoptar futuramente para administrar o judiciário seja um encontro destes modelos, devido à adaptação às especificidades da máquina judiciária, a qual tem muitas nuances que impossibilitam a aplicação pura dos referidos modelos, tais como, o estatuto dos juizes associado ao facto dos tribunais serem órgãos de soberania.

Este último estudo do OPJ refere ainda que, em vários países, uma das principais questões em debate é a questão de como desenvolver e consolidar uma administração da

justiça orientada para a eficiência e qualidade, bem como conseguir que determinados padrões e níveis de qualidade possam ser desenvolvidos, implementados e garantidos pelas organizações e pelos seus membros a partir de valores comuns.

É ainda que o relatório final do Canadian Judicial Council, subordinado ao tema “Alternative Models of Court Administration” (2006: 70), defende que um modelo de administração dos tribunais deverá procurar afirmar os tribunais como instituições fundamentais ao serviço do Estado de direito democrático, bem como fincar-se em alcançar os objectivos de preservação da dependência judicial e da integridade institucional do judiciário, aumentar a confiança pública no sistema de justiça, melhorar a qualidade dos serviços da justiça, desenvolver (dentro do tribunal) uma maior capacidade e uma nova cultura de implementação das reformas<sup>12</sup>.

#### **2.2.1.1. A administração da justiça na Holanda**

Um dos países que adoptou o modelo da qualidade total como forma de administrar a justiça foi a Holanda, existindo consenso entre os especialistas de que é um dos exemplos de sucesso.

Pensa-se ser pertinente explicar o modelo holandês, pois pode ser encarado como um caso de “benchmarking”. Foi considerado pelo Comité Europeu da Cooperação Judiciária como sendo uma experiência particularmente eficaz.

A exposição que se faz, quer o modelo holandês, quer do modelo espanhol, que se segue é, essencialmente, baseada no relatório do OPJ (2006), por ser o único que expõe os modelos dos diferentes países tendo em consideração o modelo português.

#### **O modelo de administração e gestão da justiça na Holanda**

No que diz respeito ao sistema judicial holandês, e até 1998, era composto por quatro níveis de tribunais, hierarquicamente distribuídos:

---

<sup>12</sup> Através de direcções e lideranças claras, mecanismos eficazes e transparentes de prestação de contas e parcerias fortes; estratégias, ferramentas e práticas eficazes e eficientes; pessoal bem treinado e meios adequados; sistemas eficientes de suporte às reformas, de forma a permitir a adaptação às transformações sociais, tecnológicas, económicas e políticas. (2006: 71-72).

<b>Hierarquia dos tribunais</b>	<b>Em número</b>	<b>Áreas de competência</b>
Supremo Tribunal	1	É a instância hierarquicamente superior e de direito administrativo
Tribunais de Recurso	5	Decidir recursos e para dirimir litígios em matéria de impostos
Tribunais Distritais	19	Decidir disputas complexas, de natureza criminal e litígios em matéria de direito comercial com elevado interesse financeiro
Tribunais sub-distritais ou municipais	62	Decidir disputas simples de natureza cível e ofensas menores

No período compreendido entre 1998 e 2002, deu-se uma remodelação da acima exposta organização judiciária e que consistiu: na extinção dos tribunais sub-distritais (que passaram a ser incorporados nos tribunais distritais), e na divisão do sistema judicial holandês em três graus de jurisdição (tribunais distritais – 19, tribunais de recurso de competência genérica – 5, especializados em direito administrativo – 3 e o supremo tribunal – 1).

No âmbito do quadro das reformas da administração da justiça, foi criada a Comissão Leemhuis que, em Janeiro de 1998, no seu relatório “Jurisdiction with the Time!”, apresentou várias propostas no sentido de melhorar o sistema judiciário. Surgiu o Projecto PVRO, fruto do referido relatório, o qual formulou um novo modelo de gestão dos tribunais através da introdução de um sistema de gestão integrado.

O referido projecto sugeriu, como medidas a considerar, a criação de um órgão colegial de gestão ao nível dos tribunais de distrito: o Conselho de Gestão (Management Board) e a criação de um Conselho Judiciário para a Administração da Justiça (a nível nacional).

Este estudo deu origem à publicação das Leis sobre a Organização e Gestão dos Tribunais e o Conselho Judiciário para a Administração da Justiça, sendo que entraram em vigor a 1 de Janeiro de 2002.

A Comissão de Leemhuis tinha proposto a criação de um órgão que teria como principal objectivo definir as políticas gerais da administração dos tribunais e auxiliar o tribunal nesta matéria. Tal proposta baseou-se em modelos de órgãos semelhantes,



existentes em outros países da Europa, no entanto, foram adaptadas algumas especificidades no que diz respeito às suas competências, sendo que era defendido que deveriam ser suficientemente vastas para integrar todas as matérias relacionadas com a administração e gestão dos tribunais, nomeadamente as relativas às instalações, segurança, organização administrativa e informatização. Foi mediante este contexto que foi criado O Conselho Judiciário para a Administração da Justiça (*Raad voor de Rechtspraak*).

Para além do descrito no parágrafo supra, o referido Conselho também seria responsável pela definição de outras políticas para o judiciário, nomeadamente relacionadas com relações públicas, gestão de recursos humanos e qualidade de resultados. Foi proposto pela Comissão que o Conselho tivesse competências em matéria orçamental, como sendo a distribuição de verbas, o controlo de despesas e propostas. Este órgão passou a exercer funções administrativas que anteriormente pertenciam ao Ministério da justiça Holandês

É este Órgão quem tem a competência, entre muitas outras, para a promoção da qualidade dos serviços da justiça.

É de salientar que, desde 1 de Janeiro de 2005, a administração e gestão do judiciário na Holanda opera por meio de um sistema de “perdas e ganhos” real e não contabilístico. Em cada ano, todos os custos e as receitas relacionadas com os serviços prestados, nesse ano, são incluídos na contabilidade de cada tribunal, não sendo relevante o momento do pagamento e do recebimento da verba, sendo esta uma medida de considerável avanço na desburocratização e transparência dos actos administrativos dos tribunais, sendo que permite atribuir directamente a cada secção o cômputo das receitas e despesas, inculcando, desta forma, o desenvolvimento de uma cultura de contabilização da actuação de cada unidade e de cada tribunal, como se uma rudimentar contabilidade de custos se tratasse, aqui vê-se também a aplicação dos conceitos associados à gestão privada e que contribuem para o conceito da Nova Gestão Pública.

Quanto à gestão de recursos humanos das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e dos recursos materiais, o Conselho criado procura implementar, dar apoio e supervisionar o desenvolvimento de uma cultura de gestão em cada tribunal.

Relativamente à Lei e à qualidade do sistema judiciário, o Conselho promove a sua aplicação uniforme.

A cultura de gestão aplicada ao sistema judiciário tem no sistema judiciário holandês um dos seus acérrimos defensores, sendo que atribui ênfase central à qualidade, quer do desempenho dos tribunais, quer relativamente à qualidade das decisões. Um dos mais recentes objectivos deste sistema judiciário é o contabilístico/financeiro; sendo que procura centrar-se nos custos, resultados e eficiência da administração da justiça. A qualidade/quantidade, sendo que a quantidade refere-se à existência de um número elevado de casos, são tratadas autonomamente na Lei para o Judiciário - *wet op de Rechterlijke Organisatie*.

Melhor explanado em “Conselho Judiciário para a Administração da Justiça, (2004: 20-21):

“ As tecnologias de informação e comunicação (TIC), cuja utilização é encorajada pelo Conselho Judiciário, compreendem as comunicações por via electrónica, a videoconferência e os sistemas de informação através dos quais o decurso do processo judicial pode ser seguido via Internet. Os tribunais distritais de Amesterdão e Roterdão, por exemplo, procuram implementar a digitalização dos processos, por forma a que todos os documentos a eles relativos sejam guardados digitalmente, podendo mesmo, se necessário, ser consultados na sala de audiências. Deste modo, todo o suporte em papel de um processo fica armazenado num CD-ROM ou numa pen-drive, poupando-lhe assim tempo e recursos consideráveis. De acordo com um juiz da secção criminal do tribunal distrital de Roterdão (Cornely Russel), o facto de todos os presentes na sala de audiências, durante o julgamento, poderem aceder aos ficheiros correspondentes ao caso (podendo, inclusivamente, visualizar em simultâneo os meios de prova) torna a comunicação mais fácil e permite que a audiência se processe de forma mais justa.”

Existe cooperação entre o Conselho Judiciário para a Administração da Justiça e os Conselhos de Gestão de cada tribunal, sendo que se reúnem diversas vezes no chamado Conselho de Representantes<sup>13</sup> e com os Conselhos de Gestão dos tribunais, em que se definem práticas e procedimentos, assim como na análise periódica dos tribunais. Tem a particularidade dos magistrados e secretários judiciais serem formados e recrutados pela mesma entidade, ao contrário do que acontece em Portugal em que os secretários judiciais

---

<sup>13</sup> Trata-se de um corpo consultivo composto por representantes, judiciais e não judiciais, dos tribunais (Conselho Judiciário para Administração da Justiça, (2004), p. 9). Reúne-se quatro vezes por anos, com o objectivo de dar informações ao Conselho Judiciário sobre os problemas e as carências dos tribunais. Estas reuniões são consideradas de grande importância para o Conselho como meio de “ouvir” o que se passa no terreno.

são recrutados e têm formação completamente distinta dos magistrados; em Portugal quem forma os secretários judiciais é o Centro de Formação de Oficiais de Justiça e quem forma os magistrados é o Centro de Estudos Judiciários.

As reformas na justiça holandesa são periodicamente sujeitas ao feed-back dos cidadãos de forma a que haja um controlo de gestão e aperfeiçoamento contínuo. Para que tal se realize, foi desenvolvido um sistema de avaliação intensiva, designado Monitor da Justiça (JIM). São contadas, periodicamente, por uma agência de pesquisa de mercado, 400 pessoas holandesas, com mais de 18 anos, seleccionadas aleatoriamente, para responderem a algumas perguntas sobre o estado da justiça. O resultado dessas pesquisas tem demonstrado que a maioria dos inquiridos estão satisfeitos com o desempenho dos tribunais. Sumariamente, os inquiridos apoiam e consideram eficaz a “Administração da Justiça no Século XXI” na Holanda. Quanto a aspectos que os inquiridos consideram negativos são a linguagem utilizada pelos juízes e os custos da justiça. Cedo a justiça holandesa aprendeu e pôs em prática de que a confrontação dos objectivos do plano estratégico com a opinião pública, contribuem para o desenvolvimento da qualidade profissional do judiciário.

No sistema judicial holandês, os funcionários judiciais prestam apoio ao juiz na preparação das audiências e no exercício das suas funções jurisdicionais, sendo que a maioria destes são licenciados em direito. Existem, em média, dois funcionários judiciais por juiz e estes funcionários trabalham com todos os juízes da respectiva secção, de forma a que o seu serviço não esteja adstrito a um só magistrado. O contacto com o público, o “front office”, é efectuado por funcionários administrativos, os quais são responsáveis pelas entradas e saídas de processos e pelo contacto com o público mediante um avançado sistema informático integrado que permite obter as informações necessárias para fornecer ao utente da justiça.

Resumindo:

No sistema judiciário holandês, o Conselho procura, principalmente, implementar uma cultura de gestão nos tribunais, tendo a qualidade como conceito chave. É um sistema aberto e empreendedor no que concerne às melhores práticas da administração pública, sendo que, desta forma, promove a satisfação do cidadão como utente da justiça e do cidadão como contribuinte visto que, quanto ao primeiro procura a sua satisfação no que

respeita aos serviços prestados e quanto ao último incute-lhe a percepção de que os seus impostos são geridos de forma eficiente e que geram serviços públicos de qualidade.

O facto dos secretários judiciais e dos magistrados serem recrutados e formados pelo mesmo órgão transmite a ideia de equiparação de níveis entre distintas classes; ao contrário do que se passa em Portugal e onde não se vislumbram alterações em direcção à aproximação do que se passa na Holanda, isto porque, na nova LOTJ e no Novo Mapa Judiciário, os magistrados continuarão a ser quem dirige os tribunais, através do juiz presidente, delegando para segundo plano os secretários judiciais.

Enquanto que em Portugal a grande maioria dos cidadãos considera que não está satisfeita com o desempenho do sistema de justiça, na Holanda, consideram-se satisfeitos, sendo que em Portugal alegam que a sua insatisfação deve-se à morosidade da justiça, à sua ineficiência, ineficácia, burocracia, falta de qualidade dos serviços prestados, de desajustado desempenho dos recursos humanos e das leis vigentes, na Holanda consideram que é negativa quanto à linguagem utilizada pelos juízes e quanto aos custos da justiça.

#### **2.2.1.2. A administração da justiça em Espanha**

Um outro exemplo de administração de tribunais onde também foi implementado o modelo gestionário e de qualidade total é o espanhol.

Optou-se por abordar este modelo por diversas razões, entre as quais, as diferenças que distinguem a administração dos tribunais consoante as diferentes Comunidades Autónomas (CA). Trata-se, quase, de vários países distintos dentro de um só país, que apenas é regido por alguns traços comuns.

Em Maio 2001, foi subscrito em Espanha o Pacto de Estado para a Reforma da Justiça que fixou como principais objectivos a obtenção de uma justiça rápida, eficaz e de qualidade, mediante a utilização de métodos modernos e procedimentos simplificados. Entendiam ser este o melhor meio para cumprir satisfatoriamente a função constitucional de garantir a protecção atempada dos direitos dos cidadãos e de lhes proporcionar segurança jurídica. Procuravam que o poder jurisdicional actuasse como um poder independente, unitário e integrado.

Mediante a doutrina deste Pacto, foi alterada a Lei Orgânica do Poder Judicial, em 23 de Dezembro de 2003.

Daquela resultou que o exercício do poder judicial passasse a ser atribuído aos tribunais com competência nacional (o Tribunal Supremo, a Audiência Nacional e os tribunais centrais penais) e de competência em cada CA<sup>14</sup> (existindo os tribunais superiores de justiça, as audiências provinciais, os tribunais de primeira instância, os tribunais de direito comercial, os tribunais de execução de penas, os tribunais de menores e os julgados de paz).

Ao Ministério da Justiça Espanhol passou a competir definir, dirigir e executar a política do Governo, no que diz respeito à organização e gestão dos tribunais, no entanto, sempre sem prejuízo da competência dos governos das CA. É, desta forma, responsável pela articulação do Governo com os órgãos da administração da justiça, pela dotação dos tribunais de âmbito nacional e da fiscalização dos meios necessários, pela gestão dos recursos humanos não judiciais ao serviço da administração da justiça e pela coordenação das relações entre órgãos de gestão das CA e os órgãos de gestão das magistraturas.

Quanto à organização judiciária, o Ministério da Justiça Espanhol assegura, conjuntamente com o poder executivo das CA, os meios necessários ao funcionamento dos tribunais, isto porque, em determinados casos, a sua competência é delegada nas CA.

Em Espanha existe o Conselho Geral do Poder Judicial que é o órgão autónomo de administração do Poder Judicial e que tem competência em todo o território nacional. Tem como função principal velar pela garantia da independência dos juízes e magistrados no exercício das funções jurisdicionais que lhe são próprias.

A Secretaria Judicial Espanhola é a organização de carácter instrumental que serve de suporte e apoio à actividade jurisdicional dos tribunais. Rege-se por critérios de agilidade, eficácia, eficiência, racionalização do trabalho, responsabilidade pela gestão, coordenação e cooperação entre os diferentes órgãos, com a finalidade primordial de que os cidadãos obtenham um serviço próximo e de qualidade.

Esta organização da Secretaria Judicial Espanhola determinou a separação das diferentes actividades desempenhadas pela secretaria judicial por secções, equipas ou unidades especializadas e dedicadas a tarefas específicas. Proporcionou, por outro lado, mecanismos aos secretários judiciais para desempenhar o duplo papel de técnicos processuais e de gestores da sua unidade.

---

<sup>14</sup> As Comunidades Autónomas Espanholas são dezassete: Andaluzia, Aragão, Astúrias, Baleares, Canárias, Cantábria, Castilha e León, Castilla-La Mancha, Catalunha, Estremadura, Galiza, Madrid, Região de Múrcia, Comunidade Foral de Navarra, País Basco, La Rioja e Comunidade Valenciana..

As secretarias em análise são compostas pelas seguintes categorias profissionais: secretário judicial, corpo de gestão processual e administrativa, corpo de tramitação processual e administrativa, e corpo de auxílio judicial.

O novo modelo estabelecido para as secretarias judiciais impôs a separação das diferentes actividades desempenhadas pelas secretarias judiciais por secções, equipas ou unidades especializadas, dedicadas a tarefas específicas e também proporcionou mecanismos aos secretários judiciais para desempenharem o duplo papel de técnicos processuais e de gestores da sua unidade. É de salientar ainda que o referido modelo se propõe criar secretarias judiciais flexíveis e adaptáveis. Associado às secretarias judiciais existem estruturas de três tipos: unidades administrativas (UAs), unidades processuais de apoio directo (UPADs)<sup>15</sup> e os serviços comuns processuais (SCPs)<sup>16</sup>. A dimensão e organização da secretaria é determinada pelos órgãos dos tribunais mediante a dicotomia volume e tipo de trabalho a desenvolver. As três referidas estruturas têm as seguintes funções:

a) UAs – gerem recursos humanos não judiciais, os meios informáticos e os restantes meios materiais das secretarias judiciais. Também prestam serviços diversos, a saber, reprografia, manutenção e obras e de apoio ao cidadão;

b) UPADs – auxiliam cada juiz no seu trabalho jurisdicional, podendo ser dirigidas individual ou conjuntamente por um secretário judicial;

c) SCPs – podem ser estruturadas em secções e/ou equipas dirigidas por um secretário judicial, podendo estas ser de serviço comum de gestão de processos e procedimentos e o serviço comum de execuções, sendo que também podem ser criados serviços comuns, tal como, de depósito e arquivo judicial, de estatística judicial e de caixa.

O Ministério da Justiça Espanhol estabeleceu como principais alterações e melhorias no funcionamento diário dos tribunais: a libertação dos juízes – libertando-os do trabalho burocrático para poderem dedicar-se exclusivamente às tarefas jurisdicionais, a

---

<sup>15</sup> Têm como função a assistência directa aos magistrados no exercício das respectivas funções judiciais.

<sup>16</sup> Assumem funções centralizadas de apoio a um ou mais órgãos judiciais do seu âmbito territorial, tais como, registo e distribuição de processos, notificações, editais e embargos, recolha de estatística judicial, celebração de actos de conciliação em processos civis e laborais, bem como execuções de sentenças.

especialização dos funcionários judiciais, a alteração das funções do secretário judicial, passando este a ter o cargo de director da secretaria judicial<sup>17</sup>.

O relatório do OPJ intitulado “Para um Novo Judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis” (2008:44), refere que o novo modelo de oficina judicial propõe-se modernizar e racionalizar a infra-estrutura humana, material e tecnológica que rodeia o juiz. A principal ideia é a de conseguir um desenho mais racional da oficina judicial, acabando com a estrutura considerada antiquada, constituída por “micro-secretarias” em cada juízo, vara ou secção, organizadas de maneira própria, diferentes umas das outras e sem a aplicação de técnicas de gestão de recursos humanos.

Este último parágrafo dá grande ênfase à pertinência da criação de um balcão (secretaria) nos moldes aqui propostos, visto que em Portugal ainda estamos longe de nos libertarmos das “micro-secretarias” que são espólio da administração burocrática dos tribunais.

Dentro das CA salienta-se o País Basco, por ser um “território histórico”, a sua experiência salienta-se relativamente às experiências das restantes CA. A partir de finais do ano de 1987, ocasião em que foi efectuada a transmissão dos meios materiais e económicos necessários para o funcionamento da administração da justiça no País Basco, passou a ter competências relativas à administração e gestão dos meios necessários ao provimento das necessidades da administração da justiça. Este comprometeu-se a promover um serviço público de justiça moderno e eficaz, enraizado na própria comunidade. Em 1990 teve início o Plano de Informatização da Justiça do País Basco, que se processou em três fases. O Governo Basco tem tido um papel fundamental na reforma dos métodos de trabalho da justiça espanhola, principalmente na informatização da justiça, dado ter sido pioneiro nesta área.

Resumindo:

A administração da justiça em Espanha diverge mediante as diferentes CA, sendo que tal facto é susceptível de influenciar o desempenho destas, no seu geral, isto porque como cada uma tem um diferentes sistemas, leva a que seja possível evidenciar as melhores práticas para puderem ser aplicadas à generalidade das CA.

---

<sup>17</sup> Sendo que o secretario judicial, como director da secretaria judicial deve ter vasta experiência profissional, um excelente nível de competência, bons conhecimentos jurídicos, competências específicas para gerir o funcionamento da secretaria, bem como do fluxo de trabalho processual.

Existe especialização dos funcionários de justiça consoante as diferentes áreas, tal facto tem o potencial de tornar mais eficiente e eficaz a execução das tarefas.

No que diz respeito ao atendimento ao público, as UA são especializadas nessa área.

### **2.2.1.3. Análise sumária da administração da justiça em Portugal comparativamente com Espanha e Holanda**

Um dos mais recentes objectivos sistema judiciário holandês é o contabilístico/financeiro; sendo que procura centrar-se nos custos, resultados e eficiência da administração da justiça, sendo que nos tribunais portugueses não existe a cultura contabilística da contabilidade analítica ou de custos.

O contacto com o público, o “front office”, é efectuado por funcionários administrativos, os quais são responsáveis pelas entradas e saídas de processos e pelo contacto com o público mediante um avançado sistema informático integrado que permite obter as informações necessárias para fornecer ao utente da justiça. Nos tribunais portugueses o contacto com o público feito por qualquer oficial de justiça, independentemente da sua categoria.

O modelo organizativo das secretarias judiciais espanholas é ligeiramente diferente do português; quer quanto à especialização das secções e funcionários, quer quanto à competência para as dirigir. Em Portugal não existe especialização dos funcionários de justiça consoante as diferentes secretarias/secções a que estão adstritos. Em Espanha existe uma secretaria específica para apoiar o cidadão (dentro das UAs), sendo que em Portugal cada secção, sem excepção, exerce também as funções de apoio ao cidadão, na sua vertente de utente da justiça. As secretarias são divididas por diferentes corpos, cada um com as suas funções bem definidas, enquanto que em Portugal isso não acontece. O oficial de justiça em Portugal ainda é polivalente e está adstrito a qualquer tipo de serviço, consoante a sua categoria.

Foram mencionadas algumas das muitas divergências existentes entre a administração da justiça portuguesa e a administração da justiça holandesa e espanhola.

Nestes exemplos “espreita” uma determinada especialização relativamente a quem atende directamente o utente da justiça, embora não se tenha encontrado referências específicas nesse campo.



### **3. Pertinência da escolha do projecto**

Regra geral, o que é burocrático é complicado, “assusta” o cidadão, sendo que vários organismos públicos já perceberam tal facto e, como tal, procuraram criar mecanismos para esbater tal imagem, bem como para convidar o cidadão a se dirigir aos mesmos sempre que tenha necessidade.

Normalmente o cidadão recorre à justiça/tribunais quando não tem outra forma de solucionar os problemas com que se depara.

Ao deparar-se com a burocracia que geralmente envolve o funcionamento dos tribunais, frequentemente percebe que não tem competências para obter qualquer esclarecimento ou praticar qualquer acto e, regra geral, recorre aos serviços de profissionais ou a agentes de procuradoria ilícita, sendo que em grande parte dos casos não necessita de o fazer.

Existem os meios necessários para que os tribunais criem sistemas para desmistificar a burocracia que rodeia o funcionamento dos tribunais. Embora muito tenha sido feito nos últimos anos, a verdade é que os tribunais, em muitas das vezes, ainda não satisfazem de forma aceitável os seus utentes.

Com as TIC que existem ao dispor dos tribunais, as propostas do PRACE de criação de balcões únicos, numa lógica de “one-stop-shopping” e a abertura que existe na LOTJ, encontram-se reunidos os principais recursos para a implementação de balcões da justiça nos moldes aqui propostos.

Os assuntos já aqui abordados procuram definir, em grande medida, o sistema no qual os tribunais estão inseridos.

Julga-se que a Comarca de Vila Nova de Gaia é um “terreno fértil” para “semear” um projecto nos moldes propostos.

## CAPÍTULO II – CRIAÇÃO DO BALCÃO DA JUSTIÇA NA COMARCA DE VILA NOVA DE GAIA

### 1. Introdução

Com este trabalho, procura-se dar um contributo com o que se acredita ser um “tijolo” dos alicerces da nova forma de administrar o sistema judicial português, mais especificamente os tribunais judiciais portugueses.

Julga-se ser uma das diversas vias para atenuar a morosidade da justiça, a redundância das tarefas e a opinião negativa que o cidadão tem acerca dos tribunais.

A mudança do modelo burocrático para modelos de base gestionária, em grande parte dos países democráticos e em particular em Portugal, permite que o projecto de balcão aqui proposto faça todo o sentido e esteja perfeitamente enquadrado nas doutrinas de base gestionária para a administração dos tribunais, bem como vai ao encontro das linhas mestras do PRACE, nomeadamente, na proximidade aos cidadãos e, numa lógica de “one-stop-shopping”, soluções estruturais que possibilitem respostas globais, e num só momento, aos cidadãos (balcões únicos).

Com as recentes alterações às leis orgânicas do MJ e da DGAJ e a nova Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais, julga-se estarem criadas as aberturas necessárias à implementação deste modelo de balcão não só nos tribunais sediados na Comarca de Vila Nova de Gaia mas também nas novas comarcas legisladas nesta última referida Lei.

*“ Demoramos a ver os efeitos perversos das deseducadores críticas à auto-contenção e à sobriedade dos capitalistas e dos elogios ao consumo e ao gasto público, que estão na raiz das políticas Keinesianas<sup>18</sup>. Com o tempo, porém, o nosso conhecimento sobre as falhas do mercado acabou por ser completado com o das falhas do governo. Entretanto, os efeitos do intervencionismo, quer a nível da sociedade, quer a nível da Administração Pública, mostraram, mais uma vez, que as pessoas, ainda que ao retardador, tendem a imitar tanto os bons como os maus exemplos. (Moreira 2000: 361).*

---

<sup>18</sup> De que Keynes bem se queixou em *Economic Consequences of the Peace* (1919). Cf. Mark Blaug, *História da Pensamento Económico*, vol. I, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1989, p. 319.

## **2. Descrição dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia**

A criação do balcão da justiça na Comarca de Vila Nova de Gaia tem como objectivos e princípios:

- a) Focar, num local central e de fácil acesso aos cidadãos, uma secretaria única onde possam tratar de eventuais assuntos que tenham relacionados com os tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia e, em termos mais generalistas, nas restantes comarcas do país, na mediação cível e, futuramente, na mediação penal;
- b) que labore em horário para além do horário laboral normal (9:00 – 12:30 horas / 13:30 – 16:00 horas);
- c) com atendimento personalizado e abrangente quanto aos diversos assuntos;
- d) apetrechado com profissionais devidamente qualificados para o desempenho das funções que lhe serão atribuídas;
- e) proporcionar aos utentes um serviço de qualidade de forma eficaz e eficiente;
- f) proporcionar aos utentes a possibilidade de poderem tratar dos assuntos do seu interesse sem que para isso tenham de sacrificar o seu horário de trabalho ou outros afazeres;
- g) permitir ao cidadão tratar num único balcão todos os assuntos do seu interesse que estejam relacionados com os tribunais;
- h) não sobrecarregar o orçamento da DGAJ com despesas extra;
- i) causar no cidadão a percepção de que os impostos que pagam estão a ser geridos devidamente, especificamente no que respeita aos tribunais;
- j) provocar a satisfação dos utentes dos serviços prestados pelos tribunais.

### **Localização geográfica externa**

O Palácio de Justiça de Vila Nova de Gaia está sediado no local com maior nível de desenvolvimento e notoriedade do Concelho e circundado pelos seus principais órgãos; Câmara Municipal, Hospital Central, CTT, repartições de finanças, Polícia de Segurança Pública, Polícia Municipal, jornais do Concelho e Centro Regional de Segurança Social; tem excelentes meios de acesso; principais pontes sobre o Rio Douro, linha do Metro, estações de comboios, autocarros a diversas horas, quer para as diversas freguesias do Concelho, quer em direcção ao Porto, ao Norte e ao Sul, várias vias de acesso rápido às

diversificadas zonas periféricas e diversos parques de estacionamento; ao nível do desenvolvimento comercial; a Avenida da República, que é a principal artéria comercial do Concelho, e centros comerciais de grande reconhecimento a nível nacional; ao nível cultural; as tradicionais empresas de Vinho do Porto, museus, teatro municipal e biblioteca; áreas de lazer; parque da cidade, baixa de Vila Nova de Gaia e Foz de Gaia.

### **Localização geográfica interna e estrutura**

Na Comarca de Vila Nova de Gaia e cidade existe o Palácio da Justiça que alberga o Tribunal Judicial e Serviços do Ministério Público da dita, Tribunal de Trabalho de Vila Nova de Gaia, o Instituto de Reinserção Social e duas Conservatórias do Registo Civil. Fora do Palácio da Justiça, na Avenida da República, está localizado o Tribunal de Comércio de Vila Nova de Gaia.

O Tribunal Judicial de Vila Nova de Gaia ocupa os 8 pisos do Palácio da Justiça, embora divida três destes pisos com as duas referidas conservatórias e com os Serviços de Reinserção Social. É composto por uma Secretaria-geral, pela Secção de Serviço Externo, por 2 Varas de Competência Mista, por uma Secção de Família e Menores, por 6 Juízos Cíveis, 1 Juízo de Execuções, por 4 Juízos Criminais e pelo Arquivo de Processos. A Secretaria-geral engloba os processos de injunção, a emissão de registos criminais, a contabilidade e a conta de processos instaurados até finais do ano de 2003, dado que após essa data, as secções de processos são quem elabora as respectivas contas.

Os Serviços do Ministério Público são compostos por uma Secção Central, 4 Secções de Inquéritos e uma Unidade de Apoio ao Serviço da Procuradoria. À Secretaria incumbe as funções inerentes ao Arquivo dos Inquéritos, Processos Administrativos e outros processos residuais.

O Tribunal de Trabalho da Comarca em análise é composto pela Secção Central, por 2 Secções de processos e por uma Unidade de Apoio ao Ministério Público.

Os tribunais acima referidos são competentes apenas na Comarca de Vila Nova de Gaia.

O Tribunal de Comércio de Vila Nova de Gaia, como já foi referido, está sediado fora do Palácio da Justiça e é composto pela Secção Central, por 3 Secções de processos e pelos serviços de apoio ao Ministério Público. É territorialmente competente, para além de na Comarca de Vila Nova de Gaia, em mais 8 comarcas limítrofes.

Os tribunais sedeados nesta cidade, à semelhança dos tribunais de todo o País, funcionam das 09:00 às 12:30 horas e das 13:30 às 16:00 horas e de segunda-feira a sexta-feira.

### **3. Questionário efectuado aos chefes das Secções/Juízos/Varas dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia e respectiva análise**

Procurou-se conhecer a opinião que os chefes das(os) Secções/Juízos/Varas dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia têm acerca de determinados parâmetros com importância relevante para sustentar a criação, estrutura e funcionamento do Balcão da Justiça da Comarca de Vila Nova de Gaia. Assim solicitou-se a estes agentes o preenchimento de um questionário que se destinou a apurar a percepção, o conhecimento e a opinião que os mesmos têm sobre determinados assuntos, sendo que é deveras importante para que o balcão em causa corresponda, com o maior grau de aproximação, às necessidades dos utentes da justiça e ao melhor desempenho dos tribunais por este abrangidos.

Mapa discriminativo dos funcionários de justiça afectos aos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia:

<b>TRIBUNAIS</b>	<b>N.º de oficiais de justiça afectos</b>	<b>N.º de funcionários de justiça (não oficiais de justiça)</b>
Tribunal Judicial	120	5
Tribunal de Trabalho	18	0
Tribunal de Comércio	25	0
Serviços do Ministério Público	35	0
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>5</b>

Mapa n.º 1

<b>Questionário efectuado a(o)s Secções/Juízos/Varas dos Tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia</b>	
N.º de Secções, Juízos e Varas	<b>31</b>
Responderam ao questionário	<b>26</b>
Recusaram-se a responder	<b>2</b>
Não devolveram os questionários preenchidos	<b>2</b>
Questionários excluídos <sup>19</sup>	<b>1</b>
N.º de oficiais de justiça a que correspondem os 26 questionários respondidos	<b>152</b>
N.º total de oficiais de justiça que prestam serviço nos Tribunais sedeados na Comarca de V. N. de Gaia	<b>198</b>
Percentagem de oficiais de justiça englobados nos inquéritos respondidos	<b>77%</b>

Mapa n.º 2

**As perguntas do questionário são as seguintes:**

**QUESTÃO 1)** Por quantos funcionários é composta(o) a(o) Secção/Juízo/Vara que chefia, incluindo o inquirido(a)?;

**QUESTÃO 2)** Como é que mensura o tempo dispendido pelos funcionários (incluindo o seu tempo dispendido) no atendimento ao público, quer ao balcão, quer através do telefone, no total de tempo de trabalho produzido pela(o) Secção/Juízo/Vara que chefia?

Menos de 10%	Entre 10 e 20%	Entre 20 e 30%	Entre 30 e 40%	Entre 40 e 50%	Mais de 50%

**QUESTÃO 3)** Considera que todos os utentes que se dirigem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefia: (escolher uma de ambas)

A)têm sempre necessidade de o fazer;

B)também o fazem por outras razões.

<sup>19</sup> Pelo facto de não ter sido preenchido pela chefe do Juízo respectivo, pelo facto de não se encontrar ao serviço, mas sim por um funcionário com pouco tempo de experiência no mesmo.

*QUESTÃO 3.1.)* (a responder por quem respondeu (b)) Na sua opinião, os utentes que se dirigem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefia sem terem absoluta necessidade de tal, fazem-no porque:

- a) enganam-se na(o) Secção/Juízo que procuram;
- b) necessitam de esclarecimentos pois não compreendem determinada linguagem jurídica;
- c) querem saber como devem actuar mediante determinada situação com que se deparam;
- d) procuram informação jurídica e, por vezes, não jurídica quanto a determinados assuntos e relativamente aos quais não se vislumbra necessidade de recorrer aos serviços de profissionais qualificados (advogados/solicitadores);
- e) querem saber em que fase processual se encontra o processo que têm pendente, independentemente de terem ou não mandatário constituído no âmbito do mesmo;
- f) procuram, acima de tudo, alguém com experiência técnica que os esclareça, de uma forma geral, os parâmetros (fases processuais) pelos quais passa o processo onde são intervenientes.

(Conforme o grau de importância que atribui às alíneas que antecedem, coloque-as nos quadrados abaixo de forma crescente, ou seja, no primeiro quadrado coloque a letra que corresponde aos casos que ocorrem com menor frequência, aumentado, sucessivamente, de modo a que o último quadrado corresponda aos casos que ocorrem com mais frequência.).

*QUESTÃO 4)* Em que medida considera que o facto dos utentes solicitarem informações, ao balcão ou via telefone, perturba o normal funcionamento da(o) Secção/Juízo/Vara, nomeadamente no que concerne a interrupções no cumprimento de despachos e outras tarefas, sempre que as mesmas são interrompidas para atender os utentes;

(a grelha que se segue, é composta por 5 opções, sendo que: **a primeira** corresponde a muito pouca importância; a **segunda** a importância com algum significado; a **terceira** a importância com considerável significado; a **quarta** grande importância e a **quinta** a muita importância de forma a prejudicar substancialmente o desempenho da totalidade do trabalho produzido pela sua(eu) Secção/Juízo/Vara. Assinale com um (X) a opção que, na sua opinião, mais se aproxima da realidade.

*QUESTÃO 5)* Na sua opinião, quando a (o) Secção/Juízo/Vara que chefia é confrontada(o) pelos utentes com as diversas questões que estes apresentam, independentemente de se tratar de questões em que os utentes são ou não intervenientes processuais, os senhores oficiais de justiça que aí exercem funções estão em condições de os esclarecerem devidamente (salvaguardando o segredo profissional e de justiça)? (responda SIM ou NÃO).

*QUESTÃO 6)* (responda a esta questão se respondeu **NÃO**) à questão 5) Caso os utentes tivessem ao seu dispor um balcão de “selecção/rastreio” por onde tivessem, obrigatoriamente, de passar antes de se dirigirem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefia, de forma a serem orientados e esclarecidos devidamente por profissionais qualificados, de modo a que só se dirigissem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefia quando não houvesse outra alternativa, ou seja, quando o balcão não pudesse resolver os problemas dos utentes mediante os conhecimentos técnicos e tecnológicos que tivessem ao seu dispor, inclusive, o sistema Habilus com informação processual que pudesse ser usada para esclarecê-los e profissionais devidamente formados para exercerem as funções em questão. Considera que o descrito seria importante para aumentar o trabalho produzido pela(o) Secção/Juízo/Vara que chefia? (responda SIM ou NÃO).

(Se respondeu **SIM**, preencha a grelha seguinte, caso tenha optado por não responder SIM ou NÃO, poderá também responder esta grelha).

(a grelha que se segue, é composta por 5 opções, sendo que: a **primeira** corresponde a muito pouca importância; a **segunda** a importância com algum significado; a **terceira** a importância com considerável significado; a **quarta** a grande importância e a **quinta** a muita importância e fulcral para o aumento da produtividade da (o) Secção/Juízo/Vara que chefia.).



Resumo das respostas dos 26 questionários preenchidos																										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Questão 1)	5	6	4	5	5	7	6	7	5	4	3	8	8	4	4	4	4	4	4	7	6	7	6	11	11	7
Questão 2)																										
Menos de 10%																										
Entre 10 e 20%														x		x	x	x	x	x	x					
Entre 20 e 30%						x		x		x		x			x							X	x			
Entre 30 e 40%				x	x								x													
Entre 40 e 50%	X	X	x																					X		
Mais de 50%									x		x														X	
Questão 3)																										
A																										
B	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	X	X	X
Questão 3.1)																										
a)	6.º	2.º	2.º	6.º	6.º	1.º	1.º	1.º	1.º	1.º	6.º	6.º	3.º	4.º	2.º	1.º		5.º	6.º	3.º	6.º	6.º	1.º	6.º	6.º	
b)	5.º	6.º	3.º	5.º	2.º	5.º	6.º	6.º	2.º	3.º	4.º	5.º	1.º	1.º	1.º	3.º		3.º	1.º	4.º	5.º	3.º	6.º	2.º	3.º	
c)	3.º	3.º	4.º	4.º	3.º	3.º	5.º	5.º	4.º	4.º	3.º	3.º	5.º	3.º	4.º	2.º		6.º	4.º	1.º	3.º	2.º	4.º	3.º	2.º	
d)	4.º	4.º	6.º	2.º	1.º	2.º	3.º	4.º	3.º	5.º	5.º	2.º	4.º	5.º	3.º	6.º		1.º	2.º	5.º	2.º	1.º	5.º	5.º	4.º	
e)	2.º	5.º	1.º	3.º	5.º	4.º	4.º	2.º	6.º	2.º	2.º	1.º	6.º	2.º	6.º	4.º		4.º	5.º	6.º	4.º	4.º	3.º	1.º	1.º	
f)	1.º	1.º	5.º	1.º	4.º	6.º	2.º	3.º	5.º	6.º	1.º	4.º	2.º	6.º	5.º	5.º		2.º	3.º	2.º	1.º	5.º	2.º	4.º	5.º	
Questão 4)																										
1.ª																										
2.ª								x										x			x				X	
3.ª						x						x		x		x	x		x	x						
4.ª	X			x						x	x															
5.ª		X	x		x		x						x		x							X	x	X		
Questão 5)																										
Sim	X	X	x	x	x	x				x	x	x		x	x	x	x				x	X	x	X	X	
Não							x	x	x				x					x	x							X
Questão 6)																										
Sim		X					x	x	x				x		x			x	x			X		X		
Não																										
1.ª					x																					
2.ª																										
3.ª							x							x	x											
4.ª													x							x						
5.ª		X					x		x	x	x							x	x			X		X	X	

Mapa n.º 3

## ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

A questão n.º1 será analisada em comparação com a questão n.º 2, com o fito de procurar quantificar o tempo dispensado pelos oficiais de justiça no atendimento ao

público. Evidentemente, com uma margem de erro considerável, visto ter como suporte a percepção dos inquiridos.

N.º dos questionários	N.º de O.J. por Secção/Juízo/Vara que responderam às questões 1 e 2	Proporção do trabalho produzido que corresponde ao atendimento ao público por cada (Q)	Proporção do trabalho produzido que corresponde ao atendimento ao público (em n.º de funcionários por Q)
Q1	5	0,4	2
Q2	6	0,4	2,4
Q3	3	0,4	1,2
Q4	5	0,3	1,5
Q5	6	0,3	1,8
Q6	7	0,2	1,4
Q8	7	0,2	1,4
Q9	5	0,5	2,5
Q10	4	0,2	0,8
Q11	3	0,5	1,5
Q12	8	0,2	1,6
Q13	8	0,3	2,4
Q14	4	0,1	0,4
Q15	4	0,2	0,8
Q16	4	0,1	0,4
Q17	4	0,1	0,4
Q18	4	0,1	0,4
Q19	4	0,1	0,4
Q20	7	0,1	0,7
Q21	6	0,1	0,6
Q22	7	0,2	1,4
Q23	6	0,2	1,2
Q24	11	0,4	4,4
Q25	11	0,5	5,5
<b>24</b>	<b>139</b>	<b>6,1</b>	<b>37,1</b>

Mapa n.º 4

Pode-se concluir que os 24 inquiridos que responderam em às questões n.ºs 1 e 2 representam 139 oficiais de justiça e que, na âmbito destes, o trabalho total produzido, apenas no que respeita ao atendimento ao público, corresponde ao trabalho produzido por 37,1 funcionários, no mínimo, porque os intervalos das opções de resposta têm uma variação de 10%, sendo que no quadro supra exposto optou-se por escolher a margem inferior e não o ponto médio dessa margem; por exemplo: o Q1 respondeu que seria entre 40 e 50%, ao que foi escolhido os 40%, e assim sucessivamente. Isto para, inicialmente,

evitar que o balcão seja criado com excesso de funcionários comparativamente com a procura inicial.

Há que salientar o facto de nenhum dos inquiridos ter respondido à questão n.º 2 o intervalo (menos de 10%).

Relativamente à questão n.º 3, todos foram unânimes em considerar que os utentes que se dirigem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefiam não o fazem apenas e sempre que têm necessidade de o fazer, pelo que, na questão 3.1., de entre as razões apresentadas, responderam, por ordem crescente da procura, quais as razões que levam os utentes a lá se dirigirem desnecessariamente.

<b><i>Razões pelas quais os utentes recorrem aos tribunais sem que para tal haja necessidade</i></b>													
	em 6.º	%	em 5.º	%	em 4.º	%	em 3.º	%	em 2.º	%	em 1.º	%	Total
opção 1	10	41,7%	1	4,17%	1	4,2%	2	8,3%	3	12,5%	7	29,2%	24
opção 2	4	16,7%	5	20,83%	2	8,3%	6	25,0%	3	12,5%	4	16,7%	24
opção 3	1	4,2%	3	12,50%	7	29,2%	9	37,5%	3	12,5%	1	4,2%	24
opção 4	2	8,3%	6	25,00%	5	20,8%	3	12,5%	5	20,8%	3	12,5%	24
opção 5	4	16,7%	3	12,50%	6	25,0%	2	8,3%	5	20,8%	4	16,7%	24
opção 6	3	12,5%	6	25,00%	3	12,5%	2	8,3%	5	20,8%	5	20,8%	24
Total	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	144

Mapa n.º 5

Legenda:

1); 2); 3); 4); 5); 6) = opções.

- 1) Enganam-se na(o) Secção/Juízo/Vara que procuram;
- 2) Necessitam de esclarecimentos pois não compreendem determinada linguagem jurídica;
- 3) Querem saber como devem actuar mediante determinada situação com que se deparam;
- 4) Procuram informação jurídica e, por vezes, não jurídica quanto a determinados assuntos e relativamente aos quais não se vislumbra necessidade de recorrer aos serviços dos profissionais qualificados (advogados/solicitadores);
- 5) Querem saber em que fase processual se encontra o processo que têm pendente, independentemente de terem ou não mandatário constituído no âmbito do mesmo;
- 6) Procuram, acima de tudo, alguém com experiência técnica que os esclareça, de uma forma geral, quais os parâmetros (fases processuais) pelas quais passa o processo onde são intervenientes.

Explicitando melhor o mapa em análise, conclui-se que em 6.º lugar são as opções escolhidas como as que ocorrem com mais frequência e em primeiro lugar as que ocorrem com menos frequência, sendo que a frequência da ocorrência diminui do 6.º lugar até ao 1.º.

A grande maioria dos inquiridos (41,7%), considera que a opção 1) é a que ocorre com mais frequência; os utentes dirigem-se à Secção/Juízo/Vara porque se enganam no local/unidade. Os referidos são da opinião que as opções 2) e 5) são as que, em igual

proporção (16,7%), ocorrem logo a seguir, ou seja, 16,7% dos utentes que se dirigem à Secção/Juízo/Vara fazem-no porque necessitam de obter esclarecimentos por não compreenderem determinada linguagem jurídica e, igual proporção, fá-lo porque quer saber em que fase processual se encontra o processo que têm pendente.

Mais consideram que em quarto lugar e com (12,5%), surge a opção 6); procuram alguém com experiência técnica que os esclareça acerca das fases processuais pelas quais passa o processo onde são intervenientes. Em quinto lugar consideram a opção 4), que corresponde a (8,3%); sendo estes que, nos pressupostos já citados, procuram informação jurídica e também não jurídica quanto a determinados assuntos e relativamente aos quais não se vislumbra necessidade de recorrer aos serviços de profissionais (advogados/solicitadores). E finalmente, com (4,2%) a opção 3), ou melhor, é a razão, de entre as opções expostas, que ocorre com menos frequência; são os utentes que procuram saber como devem actuar mediante determinada situação com que se deparam.

Há que tirar ilações importantes relativamente ao facto da maioria ter escolhido a opção 1) como sendo a razão que leva os utentes a procurarem, quer ao balcão, quer via telefone, o atendimento pelos oficiais de justiça. Obviamente que não é apenas porque se enganam no espaço físico (Secção/Juízo/Vara) mas essencialmente porque se enganam nas competências jurídicas atribuídas a estes, por exemplo: frequentemente dirigem-se às secções dos Serviços do Ministério Público do Tribunal Judicial para procurarem resposta a um litígio que têm, embora do âmbito do Ministério Público, mas do foro laboral. Aqui torna-se bastante notória a ausência de um balcão concebido nos moldes aqui propostos, não apenas pelo facto dos utentes se enganarem relativamente ao local onde se dirigem, mas também porque poderão ser atendidos por oficiais de justiça que não têm conhecimentos técnicos para os esclarecer devidamente, sem que para tal seja justo alegar falta de profissionalismo dos oficiais de justiça, pois estes não são formados para esclarecer devidamente os utentes.

As opções 2) e 5), que foram escolhidas por 16,7% dos inquiridos, cada uma delas, é facilmente perceptível para o cidadão, na sua vertente de utente da justiça, que o facto de poderem dirigir-se a um balcão nos moldes do aqui proposto seria uma forma de poupança de tempo e de procura geográfica para obterem essas informações, sendo que

são opções a serem suportadas por um sistema informático substancialmente abrangente e cingindo-se apenas ao sistema informático em uso nos tribunais judiciais portugueses (Habilus).

Relativamente à opção 6), eleita por 12,5% dos inquiridos, é uma das situações perfeitamente enquadrável no cerne da concepção do balcão, sendo que os seus funcionários deverão estar aptos a conhecerem as fases processuais e, como tal, dar a conhecer, aproximadamente, aos utentes da justiça as fases pelas quais os seus processos irão passar. Tais explicações são bastante úteis para os utentes pois ficam a compreender melhor o porquê dos atrasos, custos, burocracia, entre outras variáveis, com os quais se irão confrontar. Levará a que a negativa imagem que têm acerca da morosidade da justiça possa ser atenuada e mais compreensível pelos utentes.

A opção 4), escolhida por 8,3% dos inquiridos como sendo a principal razão que leva os utentes da dirigirem-se à (ao) Secção/Juízo/Vara que chefiam é deveras uma procura completamente desajustada às opções que existem nos tribunais, pelo que, é certamente uma das grandes apostas do balcão em apreço. É um serviço que os utentes da justiça procuram junto dos tribunais e que para satisfazer esta necessidade basta a existência do balcão nos moldes propostos. É de salientar que tal serviço, no sistema actual, praticamente não existe nos tribunais judiciais portugueses, o que leva a que os utentes recorram ao serviço de profissionais (advogados e solicitadores) sem que tenham necessidade de tal, pois não se trata de casos onde seja obrigatória a intervenção dos mesmos. O cidadão, como contribuinte, deverá ter ao seu dispor este tipo de serviços pois não acarretam acréscimo de custos para o Estado mas sim na gestão com maior eficiência e eficácia dos meios públicos existentes.

Finalmente, a opção 3) foi a indicada por apenas 4,2% dos inquiridos como sendo a principal razão pela qual os utentes que se dirigem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefiam. É uma questão bastante pertinente para os utentes; surge-lhes um problema do foro da justiça e é perfeitamente legítimo que recorram ao tribunal mais próximo para saberem como deverão actuar.

Por fim, todas as opções indicadas são perfeitamente enquadráveis para serem tratadas pelo modelo de balcão aqui proposto.

A questão 4 procura responder em que medida a questão 3.1. e o facto dos utentes se dirigirem à(ao) Secção/Juízo/Vara, quer pessoalmente, quer via telefone, perturba o seu normal funcionamento.

<b><u>QUESTÃO 4</u></b>		
<b>OPÇÕES</b>	<b>N.º DE INQUIRIDOS</b>	<b>%</b>
1. <sup>a</sup> – pouquíssima importância	0	0%
2. <sup>a</sup> - importância com algum significado	4	16,7%
3. <sup>a</sup> - importância com considerável significado	7	29,2%
4. <sup>a</sup> – grande importância	4	16,7%
5. <sup>a</sup> – muita importância, de forma a prejudicar substancialmente o desempenho da totalidade do trabalho produzido	9	37,5%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

Mapa n.º 6

Deste quadro podem-se tirar ilações importantes no que diz respeito à criação do balcão. Dos 24 inquiridos que responderam a esta questão, a maioria (37,5%), considera que o facto dos utentes solicitarem informações ao balcão ou via telefone, quer as mesmas estejam ou não enquadradas na análise da questão 3.1, prejudica substancialmente o desempenho da totalidade do trabalho produzido.

Quanto à questão n.º 5, os inquiridos foram confrontados relativamente ao facto dos oficiais de justiça estarem aptos a esclarecerem devidamente todas as dúvidas dos utentes que se dirigem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefiam, ao que 72% responderam afirmativamente e apenas 28% responderam negativamente.

<b><u>QUESTÃO 5</u></b>		
<b>Opções</b>	<b>N.º de inquiridos</b>	<b>%</b>
Sim	18	72%
Não	7	28%
Total	25	100%

Mapa n.º 7

Quanto à questão n.º 6, os inquiridos foram indagados quanto ao pressuposto dos utentes terem ao seu dispor um balcão de “selecção/rastreio” por onde tivessem, obrigatoriamente, de passar antes de se dirigirem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefiam, de forma a serem orientados e devidamente esclarecidos por profissionais qualificados, de forma a que estes apenas se dirigissem à unidade respectiva quando não existisse outra alternativa, ou seja, quando o balcão não pudesse resolver os problemas dos mesmos, mediante os conhecimentos técnicos e tecnológicos que tivesse ao seu dispor, inclusive, o sistema Habilus com a informação processual disponível para ser devidamente usada. Foi-lhes solicitado para responderem (sim) se entendessem que o descrito seria importante para favorecer o aumento do trabalho produzido pela(o) Secção/Juízo/Vara que chefiam ou para responderem (não), caso não comungassem desse entendimento.

Apenas 10 dos inquiridos responderam, sendo que a totalidade respondeu (sim), portanto, nenhum destes optou pela resposta (não) à pergunta acima explanada.

<b><u>QUESTÃO 6</u></b>		
<b>Opções</b>	<b>N.º de inquiridos</b>	<b>%</b>
Sim	10	100%
Não	0	0%
Total	10	100%

Mapa n.º 8

Ainda na mesma questão, foi pedido aos inquiridos, no caso de terem respondido (sim), que preenchessem uma grelha que lhes foi apresentada, a qual era composta por 5 opções que classificavam a importância que, no entender dos inquiridos, um balcão concebido nos moldes acima propostos, teria para aumentar o trabalho produzido pela(o) Secção/Juízo/Vara por estes chefiada(o).

A primeira opção correspondia a pouquíssima importância; a segunda a importância com algum significado; a terceira a importância com considerável significado; a quarta opção correspondia a grande importância e a quinta opção a muita importância e fulcral para o aumento da produtividade da(o) Secção/Juízo/Vara pelos mesmos chefiada.

Conforme o já aludido, apenas 10 dos inquiridos responderam à opção sim e nenhum respondeu à opção não, no entanto, 16 inquiridos decidiram responder às cinco opções em apreço e relativas à importância atribuída por estes à pretensa existência do balcão em apreço.

<b>QUESTÃO 6</b>		
<b>OPÇÕES</b>	<b>N.º DE INQUIRIDOS</b>	<b>%</b>
1. <sup>a</sup> - pouquíssima importância	1	6,3%
2. <sup>a</sup> - importância com algum significado	0	0,0%
3. <sup>a</sup> - importância com considerável significado	3	18,7%
4. <sup>a</sup> - grande importância	2	12,5%
5. <sup>a</sup> – muita importância e fulcral para o aumento da produtividade da(o) Secção/Juízo/Vara que chefiar	10	62,5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>

Mapa n.º 9

### **Conclusões globais das respostas ao questionário**

Por ser um projecto novo e sem antecedentes ou recursos estatísticos que pudessem servir de suporte minimamente aceitável para transmitir uma ideia geral da importância que o atendimento directo do cidadão, na sua vertente de utente da justiça, tem no consumo de horas de trabalho produzidas pelos oficiais de justiça, optou-se por questionar directamente os chefes das(os) Secções/Juízos/Varas dos Tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia.

A conclusão mais relevante que se pode tirar das respostas ao questionário é a da questão n.º 2, ou seja, a atribuição que os respondentes apontam para o tempo de trabalho dispendido pelos oficiais de justiça no atendimento ao público, sendo que a sua mensuração equivale a 37,1 funcionários (mapa n.º 4). O referido número poderá ser ainda maior, visto que o questionário não foi preenchido pela totalidade dos chefes, as unidades são 32 e foram consideradas as respostas de 25 e também porque se considerou, dentro do intervalo por eles apontado, o valor inferior, sendo que a amplitude do intervalo correspondia a 10%.

Da referida questão pode-se concluir que, mediante a existência de um balcão nos moldes aqui propostos, a quase totalidade<sup>20</sup> dos 37,1% dos funcionários poderiam ser

<sup>20</sup> É de salientar que mesmo mediante a existência do referido balcão, ainda poderão existir situações residuais que apenas poderão ser esclarecidas na respectiva unidade.



canalizados para o exercício de outras tarefas que certamente são susceptíveis de colmatar parte dos chamados “atrasos na justiça”, mais concretamente no que diz respeito aos atrasos da responsabilidade dos oficiais de justiça.

A questão n.º 3 permite-nos concluir que a principal razão pela qual os utentes se dirigem às(aos) Secções/Juízos/Varas sem terem necessidade de o fazer é porque se enganam na unidade que procuram; mapa n.º 5 - 41,7%. Razões como a necessidade de esclarecimento por não compreenderem determinada linguagem jurídica e desejar saber e que fase processual em se encontra o processo que têm pendente em tribunal, são as principais razões apontadas por 16,7% dos respondentes, cada uma delas, como sendo a principal razão que move os utentes da justiça a se deslocarem ao tribunal.

Ora, do peso das respostas à questão n.º 3 depreende-se que a existência de um balcão em funcionamento nos moldes propostos neste trabalho seria suficiente para satisfazer a necessidade dos utentes que se enquadram naquele perfil.

Da questão n.º 4, cujas respostas se encontram explanadas no mapa n.º 6, depreende-se que o facto dos utentes se dirigirem ao balcão ou via telefone às diversas unidades dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia prejudica substancialmente o trabalho produzido, melhor ainda, a realização das tarefas intrínsecas às(aos) Secções/Juízos/Varas.

Da análise às respostas à questão n.º 5, representadas no mapa n.º 7, salienta-se o facto de 28% dos inquiridos terem referido que os oficiais de justiça não estão aptos a esclarecerem devidamente as dúvidas dos utentes que a estes se dirigem, porém, tal não se deve à falta de profissionalismo ou conhecimentos técnicos dos oficiais de justiça, mas sim ao facto da sua formação ser canalizada para o cumprimento das tarefas características dos tribunais e porque o utente surge-lhes pela frente com qualquer tipo de pergunta, quer seja ou não relacionada com o tipo de processos nos quais estes habitualmente trabalham .

Após a reflexão às questões já analisadas, os inquiridos depararam com a questão n.º 6, onde era pedido que respondessem sim ou não, partindo do pressuposto da existência de um balcão concebido nos moldes aqui propostos, se tal facto seria importante para aumentar o trabalho produzido pela unidade chefiada pelos mesmos. Apenas 10 dos inquiridos responderam a esta questão e responderam sim, portanto, todos os respondentes consideram que a existência do dito balcão seria importante para incrementar a produtividade da unidade por estes chefiada.

Ainda dentro da questão n.º 6, foi solicitado aos inquiridos que, no pressuposto de terem respondido sim, atribuírem um grau de importância que a existência do balcão teria no aumento da produtividade da unidade por eles chefiada. O mapa n.º 9 ilustra as respostas aqui analisadas. Apesar de apenas 10 se terem manifestado com (sim ou não) a esta questão, 16 dos inquiridos optaram por atribuir o grau de importância que entenderam ser mais aproximado daquilo que supõem, sendo que 62,5% dos respondentes consideraram que a existência do balcão nos moldes propostos teria muita importância e seria fulcral para o aumento da produtividade da(o) Secção/Juízo/Vara pelos mesmos chefiada.

Por tudo o exposto, considera-se que, mediante a recolha da experiência daqueles que se supôs fossem quem de forma empírica melhor conhece a realidade destes tribunais, a existência de um balcão nos moldes propostos seria vantajosa para os tribunais, pois libertaria uma parte significativa do tempo dispendido pelos oficiais de justiça no atendimento ao público para a execução de outras tarefas; para os utentes também seria vantajoso pois passariam a ser atendidos por profissionais especificamente formados para aquelas tarefas, portanto, melhor preparados para satisfazer as suas necessidades.

#### **4. Experiências em outros tribunais**

Procurou-se também informação acerca de tribunais onde já existe e/ou existiu um balcão de rastreio dos utentes da justiça e, embora não existam dados tornados públicos quanto a este assunto, com base na procura “tribunal a tribunal”, solicitando, via e-mail, aos secretários de justiça dos tribunais, informação acerca da existência destes balcões, foram obtidas respostas aos mesmos apenas por dois secretários de justiça, via telefone, sendo estes os secretários das Varas Mistas de Guimarães e do Tribunal Judicial de Vila Nova de Famalicão. Quanto ao primeiro, foi referido que existe, desde finais de 2007, um balcão na entrada desse Tribunal que, basicamente, presta serviços de encaminhamento dos cidadãos para as respectivas secções e é o local onde são entregues os papéis entrados para os processos. Existe apenas um funcionário que se encontrava inscrito na Bolsa de Emprego Público e que era proveniente do Ministério da Agricultura, que tem a categoria profissional de administrativo. O secretário judicial admitiu que está satisfeito com o serviço prestado pelo balcão. Relativamente ao Tribunal Judicial de Vila Nova de Famalicão, o balcão funciona de forma parecida com o já descrito, no entanto, o funcionário do balcão é um oficial de justiça da Secção Central. O secretário judicial

considera que o balcão fica muito aquém do desejável, pois, mediante os funcionários que o tribunal dispõe, dificilmente encontraria alguém com conhecimentos suficientemente abrangentes para proceder ao rastreio dos utentes mediante esclarecimento daquilo que deverão fazer e, por isso, o funcionário limita-se a indicar a Secção/Juízo/Vara onde os utentes se deve dirigir e apenas quando os mesmos conhecem o n.º do processo que procuram ou, não o trazendo, efectua uma pesquisa informática que fornece tal número.

## **5. Estatística processual dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia**

À data das pesquisas efectuadas para elaboração deste trabalho, os dados estatísticos públicos mais recentes relativos aos processos tramitados nos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia são relativos ao ano de 2006, pelo que será com base nos mesmos que elaboraremos a exposição que se segue:

<b><i>Estatística dos processos dos tribunais sedeados na Comarca de V. N. de Gaia em 2006</i></b>						
	<b>Entrados</b>	<b>%</b>	<b>Findos</b>	<b>%</b>	<b>Pendentes em 31.12</b>	<b>%</b>
<b>Tribunal Judicial de v. N. de Gaia</b>						
1. <sup>a</sup> Vara Mista	1147	11,5%	882	9,9%	3134	14,5%
2. <sup>a</sup> Vara Mista	1132	11,3%	748	8,4%	2972	13,7%
1.º Juízo Cível	909	9,1%	882	9,9%	2245	10,4%
2.º Juízo Cível	857	8,6%	892	10,0%	1654	7,6%
3.º Juízo Cível	870	8,7%	870	9,7%	2100	9,7%
4.º Juízo Cível	911	9,1%	995	11,1%	1641	7,6%
5.º Juízo Cível	859	8,6%	865	9,7%	1770	8,2%
6.º Juízo Cível	907	9,1%	631	7,1%	2153	9,9%
7.º Juízo Cível	903	9,1%	773	8,6%	1583	7,3%
1.º Juízo Criminal	270	2,7%	267	3,0%	436	2,0%
2.º Juízo Criminal	282	2,8%	253	2,8%	462	2,1%
3.º Juízo Criminal	252	2,5%	178	2,0%	596	2,8%
4.º Juízo Criminal	266	2,7%	343	3,8%	274	1,3%
Secção de Família e Menores	411	4,1%	368	4,1%	648	3,0%
<b>Total</b>	<b>9976</b>	<b>100,0%</b>	<b>8947</b>	<b>100,0%</b>	<b>21668</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total parcial</b>		<b>37,5%</b>		<b>34,5%</b>		<b>73,2%</b>
<b>Tribunal de Comércio de V. N. de Gaia</b>						
1.º Juízo	1112	52,3%	1091	55,4%	1644	58,6%
2.º Juízo	1014	52,3%	877	44,6%	1161	41,4%
<b>Total</b>	<b>2126</b>	<b>100,0%</b>	<b>1968</b>	<b>100,0%</b>	<b>2805</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total parcial</b>		<b>8,0%</b>		<b>7,6%</b>		<b>9,5%</b>
<b>Tribunal de Trabalho de V. N. de Gaia</b>						
1.º Juízo	1375	49,6%	1506	48,4%	667	45,9%
2.º Juízo	1395	50,4%	1604	51,6%	785	54,1%
<b>Total</b>	<b>2770</b>	<b>100,0%</b>	<b>3110</b>	<b>100,0%</b>	<b>1452</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total parcial</b>		<b>10,4%</b>		<b>12,0%</b>		<b>4,9%</b>
<b>S. do Ministério Público de V. N. Gaia</b>	<b>11696</b>	<b>100,0%</b>	<b>11931</b>	<b>46,0%</b>	<b>3692</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total parcial</b>		<b>44,0%</b>		<b>46,0%</b>		<b>12,5%</b>
<b>Total geral</b>	<b>26568</b>	<b>100,0%</b>	<b>25956</b>	<b>100,0%</b>	<b>29617</b>	<b>100,0%</b>

Mapa n.º 10

Após o ano de 2006, mais propriamente no segundo semestre de 2007, os tribunais em causa sofreram uma ligeira mudança, ou seja: o 7.º Juízo Cível do Tribunal Judicial de Vila Nova de Gaia foi extinto e, neste Tribunal, foi criado o Juízo de Execuções; no Tribunal de Comércio de Vila Nova de Gaia foi criado o 3.º Juízo<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Decreto-Lei n.º 250/2007, de 29 de Junho. *Diário da República n.º 124/2007 – I Série*. Ministério da Justiça. Lisboa.

No que respeita aos dados estatísticos supra expostos, na globalidade, supostamente<sup>22</sup>, não ocorreram diferenças significativas nos anos de 2007 e 2008, no entanto, existem rubricas que passaram a ter uma pendência processual menor no Tribunal Judicial de Vila Nova de Gaia pelo facto de aquando da instauração do Juízo de Execuções, todas as execuções em curso nas Varas e Juízos transitaram para o Juízo ora criado, bem como todas as novas execuções passaram a iniciar-se no referido. Não existiu, por esse facto, um acréscimo ou diminuição de processos mas sim o trânsito destes para o novo juízo de Execuções.

Este tipo de estatística que é tornada pública carece de elementos de importância fulcral para a elaboração de qualquer estudo, nomeadamente, para dar a conhecer se, no ano em análise: a percentagem de processos entrados nesse ano e que findaram no mesmo ano; se os processos pendentes no final do ano entraram nesse mesmo ano ou se já entraram há vários anos, entre outros elementos igualmente pertinentes para um estudo mais concreto.

Pelos dados estatísticos do ano de 2006, pode-se observar que entraram 26.568 processos nos tribunais abrangidos pelo balcão aqui proposto. Salienta-se o facto de 44% desse somatório pertencer aos Serviços do Ministério Público de Vila Nova de Gaia, ou seja, são essencialmente processos-crime na sua fase de inquérito. Neste tipo de processos e na sua fase de investigação, poucos são aqueles em que é obrigatório as partes processuais terem advogado, logo, é muito frequente aquelas dirigirem-se às secções, pessoalmente ou via telefone, para serem esclarecidos acerca de diversos assuntos relacionados com os processos. Estes serviços caracterizam-se também por terem muito atendimento ao público por parte dos oficiais de justiça com a finalidade de esclarecer determinados problemas com que os utentes se deparam, bem como esclarecê-los se são situações passíveis ou não de procedimento criminal. Sendo que em grande parte dos casos não são do foro criminal e nem sequer existe entrada de processo, porém, os oficiais de justiça gastam parte significativa do seu tempo de trabalho com estas situações e outras análogas, ou seja, que não se reflectem nos dados estatísticos. Este foi um dos exemplos, no entanto, também nos restantes tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia os oficiais de justiça gastam parte do seu tempo em casos semelhantes ao descrito, com as

---

<sup>22</sup> Embora não sejam públicos, à data, os elementos estatísticos, a verdade é que não se vislumbra que tenham existido alterações na lei que provocassem oscilações significativas, nem outras que pudessem também provocar tal efeito.

devidas adaptações mediante as especificidades dos tribunais. Há também que salientar, no Tribunal judicial de Vila Nova de Gaia, as duas varas mistas existentes, relativamente aos processos pendentes no final do ano, o facto de serem as que têm maiores percentagens, isto porque os processos que trabalham, em média, são os que têm o seu “tempo de vida maior” devido às suas características, ou seja, os processos criminais são aqueles que têm molduras penais mais elevadas e, geralmente, com mais quantidade de fases processuais; os processos cíveis são aqueles de maior valor processual e com prazos mais alargados.

Contudo, o modelo de balcão proposto não se cinge apenas aos processos entrados e pendentes nos tribunais por este representados, mas também àqueles que findaram, independentemente do ano, desde que se encontrem registados no sistema Habilus.

## **6. A estrutura física e de funcionamento do balcão**

Começa-se por referir que o balcão proposto funcionará com base nos sistemas de informação em vigor na DGAJ, via intranet, ou seja, os sistemas Habilus e Citius, bem como as diversas bases de dados relacionados com a Segurança Social, DGCI, Conservatórias dos Registos Cíveis, Comerciais e Prediais, IMTT, entre outras entidades que são postas ao serviço dos tribunais via intranet. Residualmente, recorrer à Internet.

Pretende-se criar, dentro do Palácio da Justiça de Vila Nova de Gaia, uma secretaria que funcione entre as 07:30 e 20:00 horas, de segunda a sexta-feira e ao sábado das 09:00 às 13:00 horas. Localizada do piso de entrada (piso 0), logo à entrada no edifício. Deverá ser composta por um balcão com três terminais de atendimento ao público e cada um deverá estar apto para funcionar em pleno a qualquer momento (de acordo com a procura). Cada terminal deverá ser composto por um computador ligado ao servidor central e cada utilizador (funcionário) deverá ter passwords individuais que lhe permitam aceder às bases de dados necessárias, bem como registar todos os actos que o funcionário efectuar<sup>23</sup>.

O balcão deverá funcionar numa lógica de “one-stop-shop” e abranger um vasto leque de funções; ser o ponto de encontro de toda e qualquer informação ou acto que possam ser fornecidos ao cidadão, bem como estar apto para fornecer informações ou

---

<sup>23</sup> Os actos praticados pelos funcionários, no sistema informático, deverão ser registados com vista a contribuir para o assegurar o sigilo profissional e o segredo de justiça, bem como para tornar mais fácil a medição da avaliação de desempenho de cada funcionário e do balcão. Embora a avaliação de desempenho não conte apenas com estes dados mas também com outros, nomeadamente, as senhas de atendimento, as reclamações e, numa fase mais pormenorizada e mais adiantada, o impacto do funcionamento do balcão na diminuição da procura, pelos utentes, de informação e outros junto das Secções/Juízos/Varas.

esclarecimentos que os intervenientes processuais possam desejar praticar no âmbito dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia.

## **7. As competências do balcão**

Através dos projectos Habilus e Citius os funcionários do balcão terão acesso a toda e qualquer informação dos processos que corram os seus termos nestes tribunais e, acessoriamente e em termos genéricos e restritos, terão também acesso a informação respeitante aos processos dos restantes tribunais do País para, sempre que se torne pertinente e útil para o utente, poder informar genericamente determinados assuntos. Deverá também estar apto a informar o utente, de forma genérica, das litigâncias que têm pendentes na mediação cível e penal. De forma específica, os funcionários deverão estar aptos a, sempre que se vislumbre tal possibilidade, encaminhar o cidadão para a mediação cível e penal, com o objectivo de “desviar” dos tribunais judiciais todo e qualquer conflito que possa ser resolvido mediante as referidas formas de mediação.

Os funcionários do balcão deverão estar aptos a encaminhar o utente, conforme o que melhor se ajuste às suas necessidades e sempre de acordo com a lei, para consultar um profissional (advogado/solicitador), para recorrer a uma entidade policial, APAV, entre muitas outras entidades possíveis.

Quando se afigure pertinente, os funcionários do balcão deverão esclarecer devidamente o utente acerca de tudo o que é necessário e os caminhos a percorrer para praticar todo e qualquer acto processual.

O balcão deverá tornar possível que os intervenientes processuais aí possam obter informações acerca dos seus processos, para tal deverão assinar um protocolo em como, naquele dia e hora, solicitaram aquela informação no balcão para, desta forma, salvaguardar o segredo profissional e justificar a “intromissão” de um funcionário e do próprio utente no processo. Caso os intervenientes processuais prefiram analisar o seu processo pessoalmente e tendo conhecimentos informáticos e outros para tal e, cumulativamente, sempre que as características do processo o permitam<sup>24</sup>, ser-lhe-á fornecida uma password, validada apenas para aquele acto, permitindo assim que o

---

<sup>24</sup> Quem decide esta permissão são os funcionários e magistrados dos processos que, sempre que os mesmos não possam usufruir desta publicidade accionem um comando no Habilus ou Citius, consoante seja efectuado por funcionários ou magistrados, respectivamente, que permitirá ao funcionário do balcão ter esta informação disponível.

intervenientes processuais possam recorrer a dispositivos informáticos disponíveis no balcão para esse fim.

O balcão deverá ainda estar apto a fornecer todos os serviços que o utente necessitar e que tradicionalmente lhe é fornecido pelas diversas secretarias e secções dos distintos tribunais.

O citado balcão deverá fornecer ao utente da justiça a possibilidade de, dentro do horário de expediente proposto, poder dirigir-se a este e expor a sua situação para obter a resposta que se vislumbre ser a mais ajustada. A título de exemplo, caso o utente necessite de qualquer informação referente a processos que tenha pendente nos tribunais representados no balcão, o funcionário deverá esclarecê-lo e encaminhá-lo devidamente, pois poderá aceder ao processo no computador e esclarecer o que a lei permitir. Se o utente, na qualidade de interveniente processual, pretender procurar praticar algum acto; tal como responder a uma notificação que lhe foi dirigida, e por não dominar as ferramentas da Internet para responder por e-mail e ter dificuldade de escrita para o fazer em papel, o funcionário deverá prestar-lhe o devido auxílio de forma a que possa dar resposta ao que lhe foi solicitado.

Exemplos de serviços que possam ser fornecidos no balcão:

- a) o utente poderá certificar-se da fase em que o seu processo se encontra;
- b) saber quando existe alguma diligência marcada em que seja pertinente estar presente;
- c) conhecer os restantes intervenientes do seu processo;
- d) tomar conhecimento dos prazos em que poderá praticar actos e se estão a correr;
- e) analisar o seu processo informaticamente mediante dispositivos informáticos disponíveis no balcão para esses fins;
- f) recorrer a este balcão sempre que necessite de informações genéricas acerca de qualquer processo em que seja interveniente mas que corra os seus termos em outras comarcas do País;
- g) ser atendido por profissionais altamente competentes e com formação direccionada para aquele serviço;
- h) usufruir do serviço em horários que não lhe cause transtorno profissional ou outro;



- i) tomar conhecimento dos passos que deve dar para poder solucionar qualquer problema que tenha de resolver;
- j) ter a certeza de que naquele local e naquele balcão poderá ser orientado sempre que tenha um problema a resolver relacionado com a justiça, gratuitamente e sem se comprometer com terceiras pessoas;
- k) sempre que receba alguma comunicação de qualquer tribunal do País e não perceber na totalidade ou em parte o seu teor, obterem no balcão o esclarecimento de que necessita.

Há que salvaguardar o facto dos serviços a prestar pelo balcão, relativamente a processos pendentes, serem apenas aqueles em que não é obrigatória a constituição advogado ou solicitador e aqueles em que, mesmo não o sendo, a parte que recorre ao balcão tem advogado ou solicitador constituído nos mesmos. Tudo isto porque o balcão não se destina aos profissionais referidos nem ao esclarecimento de assuntos onde estes tenham intervenção como representantes da parte que recorre ao balcão. Os profissionais em causa têm acesso aos processos em que são intervenientes nos respectivos sistemas de informação ao seu dispor.

## 8. Recrutamento e formação dos funcionários do balcão

Estipula-se, inicialmente, que o balcão seja composto por seis funcionários a serem distribuídos por três terminais de atendimento. Como o horário semanal de funcionamento é superior ao n.º de horas de trabalho de cada funcionário, trabalharão por turnos.

<b>Estimativa do n.º de funcionários a afectar ao balcão</b>		
Horas semanais que o balcão estará em funcionamento	Horas semanais de trabalho dos 6 funcionários	N.º de funcionários necessários para que o balcão funcione com os 3 terminais de atendimento durante todo o tempo que esteja em funcionamento
(12h30min. Diários * 5 dias) + 4h(sáb.) = <b>199h30min.</b>	35h * 6 = <b>210h.</b>	199h30min. / 35 = <b>5,7funcionários</b>

Mapa n.º 11

Do mapa acima exposto pode-se concluir que para que o balcão funcione durante o período estabelecido, portanto, entre as 7h30min. e as 20h00min., de segunda-feira a sexta-feira e sábado entre 9h00min e as 13h00 min., com os três terminais de atendimento sempre em funcionamento, seriam necessários 5,7 funcionários.

Neste projecto propõe-se que os 3 terminais de atendimento, durante as horas de menor afluência de público, funcione apenas com 2 terminais de atendimento. Portanto, estima-se que os 6 funcionários propostos sejam em número ajustado.

O recrutamento dos funcionários para o balcão deverá ser efectuado da seguinte forma:

- i. licenciados em direito;
- ii. oficiais de justiça com know-how relevante e formação académica a analisar;
- iii. com licenciatura no curso de Técnico Superior de Justiça, criado pelo Despacho n.º 22832/2003, de 22 de Novembro.

Após análise curricular, os admitidos a concurso serão sujeitos a uma prova escrita e a uma oral, sendo cada uma delas de carácter eliminatório. Os aprovados em ambas as provas, mediante a melhor classificação, ingressarão num estágio de um ano, o qual será leccionado por professores conceituados na área a formar e, sempre que seja conveniente, independentemente das matérias, com auxílio de oficiais de justiça com know-how relevante, contando também com aulas práticas nas secretarias para tomar contacto com o “terreno”. No final serão sujeitos a prova escrita e a avaliação de exercício de funções em situações simuladas.

Findas todas estas fases, serão seleccionados os 6 funcionários classificados nos seis primeiros lugares.

Sugere-se que os funcionários estejam sujeitos à nova lei do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, legislada através da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro e que lhes seja atribuída a categoria profissional de técnicos superiores.

## 9. Consequências estimadas resultantes da existência do balcão

Partindo da análise do mapa n.º 4, estima-se que, no mínimo, 37,1 funcionários estejam afectos ao atendimento ao público. Iniciando com a previsão de que, inicialmente, 40% do atendimento ainda continue nas(os) Secções/Juízos/Varas, liberta cerca de 22 funcionários para o exercício de outras tarefas.

Mapa n.º 4, Funcionários afectos ao atendimento ao público	Previsão inicial do atendimento ao público no balcão		Previsão inicial do atendimento ao público nas unidades	
<b>37,1</b>	60%	<b>22,3</b> Func.	40%	<b>14,8</b> Func.

Mapa n.º 12

Grosso modo, pode-se concluir que os 6 referidos técnicos superiores do balcão substituem cerca de 22 oficiais de justiça.

Por razões óbvias, nomeadamente desconhecimento concreto dos custos reais, não é analisado neste trabalho a variação de custos e/ou gastos com as conclusões aqui referenciadas, no entanto, estima-se empiricamente que a DGAJ possa diminuir substancialmente o gastos com o pessoal.

Por tudo o que foi explanado neste trabalho, também se espera que a satisfação do cidadão, na sua vertente de utente da justiça, aumente substancialmente.

## 10. Controlo e gestão do balcão

Para ajustar o funcionamento do balcão às variáveis procura, satisfação do utente, condicionalismos da DGAJ, entre outras igualmente pertinentes, deverá ser estabelecido um sistema de controlo e gestão do balcão para que os serviços por este prestados se aproxime o mais possível da qualidade total, tendo sempre em conta os factores eficácia e eficiência.

Propõe-se que junto do balcão sejam colocados, em formado de papel, inquéritos escritos destinados aos utentes deste, bem como um receptáculo onde, após devidamente preenchidos, sejam lá colocados pelos próprios respondentes.

Mais se propõe que no referido inquérito seja solicitada a opinião dos utentes relativamente ao desempenho do balcão e que proporcione a estes a oportunidade fazer sugestões que consideram relevantes para o funcionamento daquele.

Estipula-se que o balcão tenha a sua primeira avaliação no final dos primeiros três meses de funcionamento<sup>25</sup>, ocasião em que o receptáculo de recolha dos inquéritos deverá ser aberto e estes analisados, bem como também deverá ser analisado o livro de reclamações. Após, deverá ser efectuada uma reunião entre o secretário geral do tribunal, os chefes das(os) Secções/Juízos/Varas. Nesta serão analisados os dados referidos e será discutido, o impacto do balcão nas referidas unidades, estando aberto a sugestões construtivas quanto a possíveis ajustamentos dos serviços prestados pelo balcão.

Posteriormente, após devidamente filtrados os resultados da citada reunião e caso se tenha verificado a necessidade de alterar procedimentos, será diligenciado no sentido de implementar os ajustamentos necessários.

## **11. Os restantes tribunais distribuídos por comarcas externas**

Relativamente aos restantes tribunais do País, obviamente que não são alvo de estudo neste trabalho, no entanto, será pertinente que em comarcas bastante populosas seja adaptado um balcão nestes moldes.

Quanto às comarcas pouco populosas e munidas de pequenos tribunais, este sistema não se vislumbra em nada proveitoso, pois acarretaria um acréscimo de custos para a DGAI e não iria surtir grande efeito nas secretarias dos tribunais ao ponto de conseguirem prescindir de funcionários devido à diminuição de serviço que teriam como consequência da instalação dos balcões.

A Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, que aprova a Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais e o Decreto-Lei n.º 25/2009, de 26/03, estabelece e legitima as linhas fundamentais e os objectivos propostos para a reforma do mapa judiciário e, no seu artigo 49.º estabelece que as comarcas piloto consideram-se instaladas a 14 de Abril de 2009, a título experimental, nas comarcas Alentejo Litoral, Baixo-Vouga e Grande Lisboa Noroeste, funcionando em regime de comarcas piloto. Ora, como as referidas comarcas já se encontram em funcionamento, parece-nos ser vantajosa a implementação nestas de um balcão concebido nos moldes aqui propostos.

No que concerne a Vila Nova de Gaia, encontra-se circunscrito na Comarca Grande Porto-Sul, onde a sua circunscrição abrange os municípios de Vila Nova de Gaia, Espinho, Gondomar e Valongo. Também aqui se sugere que o balcão esteja sedado no mesmo local

---

<sup>25</sup> É um período estimado empiricamente por se considerar ser o minimamente necessário para proceder à primeira avaliação de desempenho do balcão.

referido no trabalho, embora, evidentemente, com novas competências territoriais. É sugerido que também seja estudada a necessidade de criação de balcões secundários nos restantes tribunais sedeados nos municípios pertencentes à Comarca Grande Porto-Sul, ou então, ponderar descentralizar os serviços prestados pelo balcão sedeado no Palácio da Justiça de Vila Nova de Gaia em cooperação com a Administração Pública Local, isto porque os pressupostos iniciais da área geográfica serão fortemente alargados.

Uma possibilidade a analisar, não no âmbito deste trabalho, mas sim em sede própria, seria a cooperação com a Administração Local de forma a se conseguir que uma parte dos serviços assegurados pelos balcões pudessem ser assegurados por câmaras municipais ou juntas de freguesia, no entanto, claro está que o pessoal aqui a afectar não será o pessoal formado especificamente para os balcões dos tribunais de grande dimensão, nem o âmbito do serviço a prestar será tão abrangente, isto porque a dimensão do serviço não o justifica, é uma prestação de serviços a analisar. No entanto há que salientar que a descentralização de serviços deste tipo é muito importante, isto porque existem tribunais que, embora o número de população a que estão adstritos seja pequena, a verdade é que as áreas geográficas são, por vezes, muito grandes, sendo um elemento a ponderar na descentralização dos serviços prestados pelos tribunais.

## **12. Conclusão**

O presente trabalho sofreu algumas limitações que se julga ser importante mencionar para uma melhor compreensão do mesmo.

A principal limitação é o facto de DGAJ, até à data da elaboração deste projecto, não ter fornecido elementos estatísticos recentes acerca da estatística processual dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia. A referida entidade, apesar de ter disponibilizado uma colaboradora para, na medida do possível, fornecer informações pertinentes para a elaboração deste trabalho, a verdade é que esta não possuía elementos que pudesse facultar acerca dos tribunais onde tinham sido implementados os balcões de atendimento ao público.

Não existe legislação para os balcões a implementar nos tribunais.

Através de e-mail internos, tentei apurar, junto dos próprios tribunais, quais eram os que tinham implementado o balcão e obtive como respostas afirmativas, as do Tribunal da Comarca de Famalicão e das Varas de Guimarães, sendo que no capítulo II encontra-se

melhor especificado. Mediante a percepção com que fiquei acerca do que apurei, os escassos balcões existentes nos tribunais judiciais portugueses foram implementados sem qualquer projecto de suporte, funcionam como uma extensão das secções centrais dos tribunais, não existe qualquer controlo sobre os mesmos e os funcionários a estes adstritos não tiveram qualquer formação específica, sendo que são, de entre os funcionários de justiça, os que possuem menos habilitações e conhecimentos profissionais.

Esta ausência de experiência anterior é deveras uma limitação das deste trabalho pois não existe precedência minimamente comparável e credível para que este possa aproveitar algo do que supostamente deveria ser praticado.

Os questionários efectuados nos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia, por terem sido respondidos por oficiais de justiça, sendo louvável tal colaboração, a verdade é que é consensual o facto destes demonstrarem alguma relutância relativamente a algumas inovações, principalmente reestruturas de serviços e afectação/reabilitação de pessoal, visto que encaram tais factos como uma ameaça às suas carreiras profissionais e postos de trabalho.

Relativamente à administração da justiça em países estrangeiros, após uma procura exhaustiva, não foi possível apurar a existência de práticas específicas, na óptica “one-stop-shopping”. Tal facto deveu-se à não existência, nas línguas estrangeiras mais divulgadas, inglês, francês e espanhol, relatos fidedignos quanto a esta matéria específica. Por existir uma grande heterogeneidade de práticas de administração dos tribunais, para tal muito contribui factores como a especificidade das leis, as figuras que administram os tribunais – juízes, secretários, administradores, entre outros, bem como os sistemas de justiça.

O projecto concebido nos moldes aqui propostos só seria devidamente compreendido por quem é alheio ao funcionamento dos tribunais, mediante a opinião de quem se entendeu serem aqueles que melhor o conhecem, ou seja, os chefes das(os) Secções/Juízos/Varas dos tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia.

Pretendeu-se demonstrar que a necessidade do balcão proposto é notória e que a sua existência é vantajosa para os utentes da justiça, para os oficiais de justiça e para o orçamento da DGAJ. Julga-se, mediante a análise dos questionários, ter-se demonstrado o pretendido.

Procurou-se conceber um balcão que trouxesse proveitos aos agentes acima citados, principalmente aos utentes da justiça.

Por tudo o que aqui se demonstrou, crê-se que a sua implementação dê um ligeiro contributo para atenuar os atrasos da justiça no tribunais sedeados na Comarca de Vila Nova de Gaia, na medida em que liberta oficiais de justiça do atendimento ao público para a execução de outras tarefas inerentes aos tribunais.

Para finalizar, o projecto proposto terá, obrigatoriamente, de ter uma abertura por parte da DGAJ para a sua implementação, isto porque, em termos de recursos humanos, diverge substancialmente dos quadros normais dos tribunais e não se encontra previsto nas suas leis orgânicas.

## BIBLIOGRAFIA

Campos, A. C. (2002). “*Administração Pública*”, em *Reformar Portugal*. Lisboa: Oficina do Livro.

Drucker, Peter F. (1991). *As novas realidades*. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 2.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Pioneira.

Dupas, G. (1999). “*A lógica económica global e a revisão do Welfare State: a urgência de um novo pacto.*” In: Bresser-Pereira, L.C.; Wilhelm, J.; Sola, L. (orgs.) *Sociedade e Estado em Transformação*. São Paulo-Brasília: Unesp-Imesp-Enap, p.219-232.

Ferlie, E.; Asburner, L.; Fitzgerald, L.; Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Ghiglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin (1993). *O Inquérito – Teoria e prática*. Celta Editora. Oeiras.

Lima, Jorge Ávila de e Pacheco, José Augusto (2006). *Fazer investigação*, Porto Editora. Porto.

Moreira, J. M. (2000). *Moderna gestão pública: acta geral do 2.º encontro INA*. 1.<sup>a</sup> edição. INA. Oeiras.pp. 361.

Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. (2001). *A administração e gestão da justiça – Análise comparada das tendências de reforma*. Coimbra. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. (2005). *Para uma agenda da reforma da justiça. Memorando do Observatório Permanente da Justiça Portuguesa sobre bloqueios e propostas de solução*. Coimbra. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.



Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. (2006). *A geografia da justiça*. Coimbra. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. (2006). *Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça*. Coimbra. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. (2008). *Para um Novo Mapa Judiciária: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis*. Coimbra. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

Picón, A. D. (2003). *El secretario judicial en la nueva oficina judicial del siglo XXI*. Union progresista dem secretarios judiciales. Espanha.

Rocha, J. A. O. (2000). “Modelos de Gestão Pública”. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Vol. 1. N.º 1. Braga.

Santos, B. S. (2000). “Que formação para os magistrados nos dias de hoje?”. Lisboa. Sindicato dos Magistrados do Ministério Público.

Séguin, F. e Chanlat, J.F. (1992). *L’analyse des organisations*, tome 1 – les theories de l’organisation. Montreal: Gaëtan Morin.

Zorrinho, J. C. & Moura, P. (2000). *Moderna gestão pública: acta geral do 2.º encontro INA*. 1.ª edição. INA. Oeiras.pp. 361.

## **LEGISLAÇÃO**

Decreto- Lei n.º 46/89, de 15 de Fevereiro. *Diário da República n.º 38/89 – I Série*. Ministério do Planeamento e da Administração do Território. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros da Europa n.º 176/97, de 21 de Outubro. *Diário da República n.º 244, I Série B*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Lei n.º 3/99, de 13 de Janeiro. *Diário da República n.º 10/99 – I Série*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa.

Decreto – Lei n.º 343/99, de 26 de Agosto. *Diário da República n.º 199/99 – I Série A*. Ministério da Justiça. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 423/99, de 30 de Outubro. *Diário da República n.º 246/99 – I Série A*. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto – Lei n.º 175/2000, de 9 de Agosto. *Diário da República n.º 183/2000 – I Série A*. Ministério da Justiça. Lisboa.

Decreto - Lei n.º 96/2002, de 12 de Abril. *Diário da República n.º 86/2002 – I Série A*. Ministério da Justiça. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de Março. *Diário da República n.º 54/2003 – I Série A*. Ministério da Economia. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 169/2003, de 1 de Agosto. *Diário da República n.º 176/2003 – I Série A*. Ministério da Justiça. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto. *Diário da República n.º 149/2005 – I Série B*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 206/2006, de 27 de Outubro. *Diário da República n.º 208/2006 – I Série*. Ministério da Justiça. Lisboa.

Lei n.º 124/2007, de 27 de Abril. *Diário da República n.º 82/2007 – I Série*. Ministério da Justiça. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 250/2007, de 29 de Junho. *Diário da República* n.º 124/2007 – I Série. Ministério da Justiça. Lisboa.

Lei n.º 2/2008, de 14 de Janeiro, *Diário da República* n.º 9/2008 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 37/2008, de 6 de Agosto. *Diário da República* n.º 151/2008 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto. *Diário da República* n.º 166/2008 – I Série. Ministério da Justiça. Lisboa.

Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro. *Diário da República* n.º 176/2008 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

## WEBGRAFIA

<http://citius.tribunaisnet.mj.pt>. Acedido em: 27.10.2008.

<http://habilus.tribunaisnet.mj.pt>. Acedido em: 27.10.2008.

<http://www.inst-informatica.pt>. Acedido em: 27.10.2008.

<http://www.dgpj.mj.pt>. Acedido em: 25.11.2008.

[http://www.asjp.pt/images/stories/documentos/proposta\\_governo%20mapa\\_tribunais.pdf](http://www.asjp.pt/images/stories/documentos/proposta_governo%20mapa_tribunais.pdf).

Acedido em: 20.01.2008.

[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR4616ce4a3d133\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4616ce4a3d133_1.pdf). Acedido em: 17.08.2009.

<http://www.bancomundial.org.br/>. Acedido em: 17.08.2009.

<http://www.ehu.es/hegoa/index.htm>. Acedido em: 17.08.2009.

## **ANEXOS**

**O QUESTIONÁRIO QUE SE SEGUE É DIRIGIDO AOS CHEFES DE SECÇÃO, OU EQUIPARADOS, DOS TRIBUNAIS E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO SEDIADOS NA COMARCA DE VILA NOVA DE GAIA.**

Este questionário destina-se a recolher dados que serão usados como suporte estatísticos para a elaboração de um projecto para conclusão de um Mestrado em Administração e Gestão Pública, na Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas na Universidade de Aveiro, subordinado ao tema CRIAÇÃO DO BALCÃO DA JUSTIÇA NA COMARCA DE VILA NOVA DE GAIA.

A sua assinatura é facultativa, porém, é importante que indique a Secção/Juízo/Vara a que respeita.

Como ainda não existe o sistema de senhas de atendimento implementado, a informação solicitada é uma estimativa “grosseira”, fruto da percepção que têm acerca da experiência vivida. Como bem se entende, é o tentar mensurar o trabalho de front-office (atendimento directo do público) que os senhores Oficiais de Justiça prestam e que, praticamente, não consta do relato dos actos processuais que praticam, nem é alvo de avaliação por parte das entidades competentes.

A grelha que se segue diz respeito a toda(os) as(os) Secções/Juízos/Varas que fazem parte deste questionário e deverá ser assinalado com um (X) no quadrado respeitante a(o) Secção/Juízo/Vara que chefia, sendo que é acerca dessa(e) que o mesmo se reporta.

TRIBUNAL	SECÇÃO/JUÍZO/VARA	SECÇÃO/JUÍZO/VARA	COLOCAR (X) NO CASO CONCRETO
<b>Trabalho de Vila Nova de Gaia</b>	1.º Juízo		
	2.º Juízo		
	Serviços do M.º P.º		
	Secção Central		
<b>Comércio de Vila Nova de Gaia</b>	1.º Juízo		
	2.º Juízo		
	3.º Juízo		
	Secção Central		
	Serviços do M.º P.º		
<b>Judicial de Vila Nova de Gaia</b>	<b>Serviços do M.º P.º</b>	1.ª Secção	
		2.ª Secção	
		3.ª Secção	
		4.ª Secção	
		Secção Central	
		Família e Menores	
	<b>Varas de Comp. Mista</b>	1.ª Vara	
		2.ª Vara	
	<b>Juízos Cíveis</b>	1.º Juízo	
		2.º Juízo	
		3.º Juízo	
		4.º Juízo	
		5.º Juízo	
		6.º Juízo	
	<b>Juízos Criminais</b>	1.º Juízo	
		2.º Juízo	
		3.º Juízo	
		4.º Juízo	
	Secção de Família e Menores		
	Secção de Execuções		
	Secção Central		
	Serviço Externo		

### QUESTÃO N.º 1

Por quantos funcionários é composta(o) a Secção/Juízo/Vara que chefia, incluindo o inquirido(a)?

(assinale com um X a resposta correcta)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	+ 11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	------

### QUESTÃO N.º 2

Como é que mensura o tempo dispendido pelos funcionários (incluindo o seu tempo dispendido) no atendimento ao público, quer ao balcão, quer pelo telefone, no total de tempo de trabalho produzido pela(o) Secção/Juízo/Vara que chefia:

(assinale com um X o que, na sua opinião, mais se aproxima da verdade)

Menos de 10%	Entre 10 e 20%	Entre 20 e 30%	Entre 30 e 40%	Entre 40 e 50%	Mais de 50%

### QUESTÃO N.º 3

Considera que todos os utentes que se dirigem à (ao) sua(eu) Secção/Juízo/Vara:

- a) têm sempre necessidade de o fazer;
- b) também o fazem por outras razões.

Coloque um (X) na resposta que considera correcta:

a	b
---	---

Se respondeu (b), responda às questões que se seguem.

3.1) Na sua opinião, os utentes que se dirigem à(ao) sua(eu) Secção/Juízo/Vara sem terem absoluta necessidade de tal, fazem-no porque:

- a) enganam-se na(o) Secção/Juízo/Vara que procuram;
- b) necessitam de esclarecimentos pois não compreendem determinada linguagem jurídica;
- c) querem saber como devem actuar mediante determinada situação com que se deparam;

- d) procuram informação jurídica e, por vezes, não jurídica quanto a determinados assuntos e relativamente aos quais não se vislumbra necessidade de recorrer aos serviços de profissionais qualificados (advogados/solicitadores);
- e) querem saber em que fase processual se encontra o processo que têm pendente, independentemente de terem ou não mandatário constituído no âmbito do mesmo;
- f) procuram, acima de tudo, alguém com experiência técnica que os esclareça, de uma forma geral, os parâmetros (fases processuais) pelos quais passa o processo onde são intervenientes.

(Conforme o grau de importância que atribui às alíneas que antecederem, coloque-as nos quadrados abaixo de forma crescente, ou seja, no primeiro quadrado coloque a letra que corresponde aos casos que ocorrem com menor frequência, aumentando sucessivamente, de modo a que o último quadrado corresponda aos casos que ocorrem com mais frequência.)

--	--	--	--	--

#### QUESTÃO N.º 4

Em que medida considera que o facto dos utentes solicitarem informações, ao balcão ou via telefone, perturba o normal funcionamento da(o) sua Secção/Juízo/Vara, nomeadamente no que concerne a interrupções no cumprimento de despachos e outras tarefas, sempre que as mesmas são interrompidas para atender os utentes.

(a grelha que se segue, é composta por 5 opções, sendo que: **a primeira** corresponde a muito pouca importância; a **segunda** a importância com algum significado; a **terceira** a importância com considerável significado; a **quarta** a grande importância e a **quinta** a muita importância de forma a prejudicar substancialmente o desempenho da totalidade do trabalho produzido pela(o) sua(eu) Secção/Juízo/Vara). Assinale com um (X) a opção que, na sua opinião, mais se aproxima da realidade.

--	--	--	--	--

#### QUESTÃO N.º 5

Na sua opinião, quando a(o) Secção/Juízo/Vara que chefia é confrontada pelos utentes com as diversas questões que estes apresentam, independentemente de se tratar de questões em que os utentes são ou não interveniente processuais, os senhores oficiais de justiça que aí exercem funções estão em condições de os esclarecerem devidamente (salvaguardando o segredo profissional e de justiça)?

Responda SIM ou NÃO.

SIM	NÃO
-----	-----

Se respondeu **NÃO**, responda à questão n.º 6.



## QUESTÃO N.º 6

Caso os utentes tivessem ao seu dispor um balcão de “selecção/rastreio” por onde, obrigatoriamente, tivessem de passar antes de se dirigirem à(ao) Secção/Juízo/Vara que chefia, de forma a serem orientados e esclarecidos devidamente por profissionais qualificados, de modo a que só se dirigissem à (ao) Secção/Juízo/Vara que chefia quando não houvesse outra alternativa, ou seja, quando o balcão não pudesse resolver os problemas dos utentes mediante os conhecimentos técnicos e tecnológicos que tivessem ao seu dispor, inclusivé, o sistema Habilus com informação processual que pudesse ser usada para esclarecer os utentes e com profissionais devidamente formados para exercerem as funções em questão. Considera que o descrito seria importante para aumentar o trabalho produzido pela(o) Secção/Juízo/Vara que chefia?

Assinale com um (X) a resposta correcta.

SIM	NÃO
-----	-----

Se respondeu **SIM**, preencha a grelha seguinte:

(a grelha que se segue, é composta por 5 opções, sendo que: a **primeira** corresponde a muito pouca importância; a **segunda** a importância com algum significado; a **terceira** a importância com considerável significado; a **quarta** a grande importância e a **quinta** a muita importância e fulcral para o aumento da produtividade da(o) Secção/Juízo/Vara que chefia.).

Assinale com um (X) a opção que, na sua opinião, mais se aproxima da realidade.

1. <sup>a</sup>	2. <sup>a</sup>	3. <sup>a</sup>	4. <sup>a</sup>	5. <sup>a</sup>
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

## QUESTÃO N.º 7

As questões que se seguem destinam-se à expressão da sua opinião, visto exercer funções de grande importância para o desempenho dos tribunais, e às quais deverá responder com sinceridade e, principalmente, de acordo com o que considera que poderá melhorar o desempenho dos tribunais e a imagem que a opinião pública tem acerca destes.

a) mediante a percepção que tem, fruto da sua experiência profissional, dos seus conhecimentos técnicos e dos seus conhecimentos académicos/intelectuais, o que é que na sua opinião, melhor poderá contribuir para que a(o) Secção/Juízo/Vara que chefia, possa produzir com mais eficiência (os melhores meios para atingir os fins) e eficácia (atingir os fins exigidos)?

---

---

---

---

---

---

---

---

**b)** Na sua opinião, quais são os maiores obstáculos com que a(o) Secção/Juízo/Vara que chefia se depara e quais os meios que, se tivesse oportunidade de escolher, escolheria para os minimizar, portanto, para que a produtividade e a qualidade da(o) sua (eu) Secção/Juízo/Vara aumentasse.

---

---

---

---

---

---

---

---

Grata pela colaboração.

Oficial de justiça n.º 46.854